

Nをつくる知財、1をつくる知財、Nと1をつなぐ知財
～ビジネスモデルで巧みな知財マネジメントで「N×1×N」の産業生態系を
形成する～

妹尾堅一郎（産学連携推進機構）

★既存モデル錬磨で勝つか、新規モデル創新で勝つか

従来の勝ち組とは、皆と同じ分野（製品やサービス）での競争で勝ち抜く企業であった。真面目に努力を続け、少しずつでも改善・改良を積み重ねて、スペック競争とコスト競争に勤しむ。すなわち、「既存モデル錬磨」を前提としたインプルーブメントタイプであり、「ナンバーワン競争」に勝ち抜く企業である。もちろん、これはこれで貴重なものだ。しかし、既存モデルのスペック競争とコスト競争を続ければ、いずれコモディティ化は避けられず、結果、消耗戦を強いられて疲弊していく…。

だが、現在の勝ち組とは、単にこういった「ナンバーワン競争」で勝つことではない。既存のものとは異なること、他人とは違うこと、そして何より人々や社会や産業に新しい価値提供を目指すイノベーションタイプである。しかも、単に新しい価値を追加することではなく、その体現するモデルによって従来の「ドミナントモデル」を置き換えてしまおうとする。それは、社会構造や産業生態系の変容を促し、既存秩序を破壊する「モデル創新」で勝ち抜く企業だ。当然、勝ち組は「ナンバーワン」を目指すのではなく、「オンリーワン」を目指す。

イノベーションは横並び意識からは生まれえない。また既存事業の延命や温存を図っていても生まれえない。イノベーションに取り組む企業は、少なくとも自社の既存製品を全否定するか、あるいは他社の従来製品を完全駆逐する覚悟で事業を行おうとする。

レコードはCDに駆逐され、そのCDはネットワークサービスに駆逐されつつある。有線通話サービスを駆逐した携帯音声通話は、今やスマートフォンに駆逐されつつある。銀塩写真のフィルムとカメラは、デジタルカメラに置き換えられてしまった。イノベーションは、カニバリズム(自社の新製品で自社の既存製品を駆逐してしまうこと)を躊躇しては、なしえないのである。

ところで、「市場調査を徹底的に行ってニーズを把握し、イノベーションを起こします……」という経営者も少なくない。これも常套句だが、注意したい。既

存市場の深掘りはインプルーブメント(改良)にすぎないからである。イノベーション(創新)は、今は存在しない市場を創り出し、既存市場を駆逐することだ。自動車が出来たころの市場調査では、ほとんどの人が「より強い馬」を求めていたという。自動車を知らない人に自動車のニーズは生まれなかったのだ。この例にあるように、市場調査や顧客のニーズをいくら聞いても、イノベーションにはつながりにくい。市場を驚かせるような製品やサービスを創造し、それによって新たな価値を提供することがイノベーションなのである。

★他社が競合する領域を仕掛けて「 $N \times 1 \times N$ 」を形成する

では、そのイノベーションを先導・主導して、市場を支配する勝ち組になるには、どのようなビジネスモデルを構築すればよいのだろうか。

一般論で答えるのは難しい。ビジネスモデルは分野や業界によって異なり、そして日々刻々進化している賞味期限が不安定な“生もの”だからだ。産業生態系が時々刻々と変化する中で、常に「勝利の方程式」は更新されているのである。

とはいえ、現在のビジネスモデル(事業業態と商品形態)には共通の「勝ちパターン」がある。それは、自社の領域だけは徹底して自社のみが独占できるような参入障壁を築く一方で、自社領域以外には他社が数多く競い合うようにあえて参入促進を仕掛けることである。つまり、自社の領域は自社のみの「1」、上下前後左右の領域は「N」が競い合う関係の産業生態系を意図的に構築することが、勝ち組の行っていることなのである。

筆者はこの生態系のあり方を「 $N \times 1 \times N$ 」と呼んでいる。それを可能ならしめる方法論が「オープン&クローズ戦略」だ。そして、それを可能ならしめるのが、広義の知財(知財権だけではない!)のマネジメントなのである。

この戦略の要諦は、自社の技術をすべて自社で囲い込まず、一部を他社に提供することにある。それは未使用の埋没特許技術の活用とも違う。その事業にとって極めて重要な、時にはあえてコア技術の類さえも、提供するのである。それによってNの領域を通じて、産業生態系全体におけるシェアドビジネスを仕掛けることである。

まず、要諦となる基幹領域「1」の領域を設定する。擦り合わせによる高度な技術を駆使して、中の技術構造を可能な限り秘匿する(ブラックボックス化:不可視領域化)。これによって他社の模倣を防いだり、追随を遅らせたりするわけ

だ。また自社技術の権利化と秘匿化を組み合わせた知財マネジメントなどで法的参入障壁を築くことも怠ってはならない。これらの二重底・三重底を徹底し、自社の中核領域に参入障壁を多重に築いて「クローズド」領域（不可侵領域）にするのである。

他方、自社の中核領域の上下前後左右の周辺領域は「オープン」化してしまう。たとえ自社でその領域の技術を開発していたとしても、あえてそれを公開するし、特許をとっていたとしたら、それをあえて意図的に開放する。例えば、格安で他社にライセンスするか、もしくは無償提供する。

また、この場合、クローズド領域とオープン領域の境界のインターフェイスは極めて重要である。それを他社に先導されないように、できるだけ早くに開発する。そのインターフェイスのプロトコルを自社が優位になるような標準化を行って外部に公開する(脱抱え込み主義)。そうすれば、結果、多くのN社がこの境界を介して自社領域に繋がってくれるだろう。また、他社はそれを前提に多様な技術や製品あるいはサービスを開発に勤しんでくれるだろう。こういったオープン領域の工夫によって商品全体としての価値は加速的に向上していく。つまり、自社主導の市場形成が加速的に進むのである。ただし、自社の主導権はインターフェイスを介して確保される。

もう一つ、他社群Nを活用する領域がある。それは、自社で技術の全てを賄おうとするのではなく、中核の領域以外では、最初から他社の技術や標準技術を積極的に活用することだ(脱自前主義)。技術をそのまま活かすこともあれば、他との協働で新しい技術を開発することもある。いずれにせよ、自分達の技術だけでやっていくわけではない。ちなみに、これは、技術の高度化していることと共に、一商品(製品だけではない)に多種大量の技術が必要になってきたことから生じるものである。このことを、日本では「オープンイノベーション」と呼ぶ向きも少なくないが、もちろん全てがオープンであるわけではない。勝ち組の多くがオープンイノベーションを標榜する理由は、オープンに技術調達(共同開発も含む)をする一方で、クローズド領域をしっかりと確保しているからである。(この点、日本の、特に学术界が言うオープンイノベーションとは、産業的にみれば、いささか「良い人」過ぎるようにも見える)。

これらのように、意図的に参入促進を仕掛けることにより、周辺領域にはN社が群がりコモディティ化が進む。結果、 $N \times 1 \times N$ によって構成される「商品」全体の品質は向上し、かつ価格は下落する。それによって市場形成は加速される

だろう。他方、1社である自社の中核領域は安定的に収益を確保することができるのである。

ただし、オープン領域とクローズド領域をつくるだけでは、十分ではない。重要なことは、いかに自社のクローズド領域から他社のオープン領域を作るか、である。例えば、両者の境界であるインターフェイスの改版權などを押さえ込めれば、クローズド領域「1」からオープン領域「N」を操ることができるようになるのである。これによって、自社の主導権の確保が可能になるだろう。

つまり、独自レイヤー(収益を確保し、優位性を継続するレイヤー)と競争的協調レイヤー(他に競争させて全体価値を高め、市場形成を加速するレイヤー)を意図的に分けた商品形態をデザインし、それを最大限生かすような事業業態を形成するのが「勝てるビジネスモデル」の要諦なのである(ただし、事業業態発想から商品形態開発に進むやり方もある)。

ちなみに、「1」は、この生態系の「ハブ」になることである。工業社会においては「センター」という「集積」概念が重視されたのに対し、ネットワーク社会では「結節点」に意味が生じるのである。

★世界の勝ち組のビジネスモデルはN×1×N

たとえばインテル(半導体)は、このモデルの草分けである。彼らはパソコンをつくらず、パソコンの必須品であるMPUを開発し、あとは他人に委ねた。その上で、さらに自分達で開発したマザーボードの技術についても、おしげもなく台湾メーカー群に供与した。結果、パソコンを「組み立て(モジュラー)」製品にしてしまい、世界中に多くのパソコンメーカーを誕生させることになったのである。パソコン市場は加速的に拡大し、その一方でインテルのMPUは自動的にそれらに搭載されるようになった。他方、マイクロソフト(ソフトウェア)もしかし。ウインドウズOSをつくり、アプリケーションメーカーを競わせた。要するに、両社がハードウェアとソフトウェアのプラットフォームを基幹部品化して「1」化すると共に、その「1」の上位であった完成品であるパソコンは「N」化してしまったのだ(コモディティ化)。結果、「基幹部品による完成品従属」という前代未聞のビジネスモデルが動いたのである。

グーグル(検索サービス)がグーグルマップを開放し、自由に活用できるようにしたこと(マッシュアップ)も同様の理由からだ。他社が自社を活用してくれれば

くれるほど、グーグルの利用は増えるのである。あるいは、グーグルはアンドロイドという OS を開発して、それをスマホメーカー等に無償同然に供与した。結果、スマホ市場は加速的に形成され、その結果、グーグルのサービスビジネスは加速的に興隆することになった。

もちろん、アップル(消費者向けデジタル機器)やアマゾン(ネット流通サービス)といった勝ち組も同様だ。その多くは、このような「N×1×N」を仕掛けて勝ち組になったのである。自社「1」のポジションを適切なところに置けば、テコの原理のように、他社群「N」の働きで大きな市場が手に入ることを知っているのである。決して N の中で闘おうとはしない。

ちなみに、もう一つの勝ち組のビジネスモデルの特徴は、筆者が「モノのサービス武装、サービスのモノ武装」と呼ぶものである。モノのサービス武装の典型はアップルである。<iPhone>を売るために、<iTunes Store>というサービスを武装した。他方、サービスのモノ武装の典型はグーグルである。グーグルというサービスを利用してもらうために、スマホメーカーにアンドロイド OS をタダ同然で提供し、自社サービスをアンドロイドスマホというモノで武装したと見ることができるのである。ただし、この特徴については、別途議論することとしたい。

★N×1×Nを可能ならしめる知財マネジメントを工夫する

このように、独自レイヤー(1社が収益を確保し、優位性を継続)と競争的協調レイヤー(N社が競争して全体価値を高め、市場形成を加速)を意図的に分け、それを関連づけるのが「勝てるビジネスモデル」である。この「N×1×N」の関係性を、産業生態系の、どこに・いかに構築するか、が考えどころなのだ。

そして、忘れてならないのは、この時、知財マネジメントも大きく変容することだ。従来は、参入障壁のみを志向し、特許権の独占的排他性のみを強調していた。しかし現在の勝ち組は、一方で権利化と秘匿化の使い分けによる参入障壁の強化をしつつ、他方でライセンス化と国際標準化それに論文等による公開化といった参入促進を志向した市場形成加速機能を強化し、そして最後は戦略的に両者の組み合わせを行わっているのである。

すなわち、「N×1×N」の仕掛けを行うためには、Nをつくる知財、1をつ

くる知財、そしてNと1とを繋ぐ知財、といった観点が必要になる。勝ち組は、1の知財開発を行うと共に、Nを仕掛けられる知財を準備する。そして、両者をつなげる知財を仕掛けるのだ。

まず、オープン領域とクローズ領域の分離化／関係化の事前設計、次にオープン領域とクローズ領域の間のグレーなセミオープン領域をどこにどう置くかの交渉や調整。この知財マネジメントを知らずして、従来のような「N」の中で勝ち抜く「独占志向」「知財権原理主義」をいくら進めても勝ち目はない。

現在、こういった知財マネジメントをデザインし、実践できる人財はどの程度いるのだろうか。あるいは、こういったビジネスモデルと知財マネジメントの知見を事業関係者に提言し、共に事業戦略を練ることができる知財マネジメント関係者はどれほどいるのだろうか？ 知財専門人材（知財の権利化周りの人々）のみならず、知財活用人財が求められているのでは、こういったことができる人財が渴望されているからなのである。

★同一レイヤー内の競争から異レイヤー間の主導権争いへ

「 $N \times 1 \times N$ 」が意味することは何か。それは要するに、「同一分野のレイヤー内の競合関係」から「分野横断・異業種領域融合を前提にした、レイヤー間の主導権争い」へと、競争関係それ自体が変容しつつある、ということだ。エレクトロニクス産業に限った話ではない。そこから伝播してあらゆる産業で起こりつつあることに注目して欲しい。

だが悲しいことに、日本の企業は「 $N \times 1 \times N$ 」モデルに慣れていない。どうしても「栄光の80年代」に日本企業が快進撃したときの「自前主義・抱え込み主義」を想定してしまう。当時は、アナログ技術を前提にした「フルセット垂直統合、オールインワン、スタンドアローン」による「 $1 \times 1 \times 1$ 」のモデルをつくり、そのモデル同士で戦うこと、すなわち「 $1 \times 1 \times 1$ 」対「 $1 \times 1 \times 1$ 」が国際競争の定番だったからだ。

あるいは、日本企業の多くは、 $N \times 1 \times N$ になっていたとしてもN領域の中で闘おうとする。前述したように、Nの中での競争は、消耗戦を経てコモディティ化に行き着き、結果、誰もが儲からない領域になってしまうのにもかわらず、である。なぜ日本企業はそこで闘いたがるのか。これを筆者は、「日本企業のマゾ体質」と呼んでいる。

日本企業の多くが、いまだに同業他社を競争相手としてベンチマークするのはこういった志向性から抜けきれないためだ。確かに、それも重要だろう。しかし、現在もっと重要なことは、属する産業生態系全体がどのように変容しうるかを見通すことであり、そこで主導権をとること、少なくとも誰が主導権をとろうとしているかを見極め、自社が「1」の位置を占めるように仕掛けることなのである。

最後に「 $N \times 1 \times N$ 」について、注意点を二点ほど述べさせていただこう。

第一は、「 N =オープン」と「 1 =クローズド」すべき領域は、産業分野によっても異なり、また産業生態系の進展と共に変わる、ということである。

例えば、かつて「コンテンツ、サービス、デバイス」の産業生態系は「 $1 \times 1 \times 1$ 」で成立していた。テレビ番組というコンテンツが、テレビ放送というサービスを通じて、テレビ受像器というデバイスに配信されるという関係である。だが、このように「 $1 \times 1 \times 1$ の分野別垂直統合的産業生態系」だったものが、現在は「 $N \times N \times N$ の分野横断融合的産業生態系」に変容した。どのようなコンテンツを、どのようなサービスを通して、どのようなデバイスで見ても構わなくなってきたのである。これがデジタル化による放送と通信の融合を介した産業生態系の変容である。その中で、たとえば、サービスレイヤーにおける「1」の確保を巡り、グーグル、アマゾン、アップル、マイクロソフトにフェイスブックやLINEが加わって「1」化を争っている。つまり、「 $N \times 1 \times N$ 」の形成競争と主導権争いである。今後は、あらゆる産業分野で「 $N \times 1 \times N$ 」の関係を、どこに・いかにつくるか、どう自社を「1」化し、他を「 N 」化するか、それが死活を左右するようになるだろう。そのことを再度強調したい。

第二に、「 $N \times 1 \times N$ 」関係は「マトリョーシカ構造（入れ子状）」になっている、ということだ。産業のレベル、商品のレベル、完成品・サービスのレベル、部品のレベル、部材のレベル、素材のレベル等々、産業生態系の多層構造の中のどのレイヤーに「 $N \times 1 \times N$ 」を仕掛けるか、それが重要なのである。

最後に強調したいことは、この話は大企業に限ったものではない、ということだ。よく、インテルやアップルのような大企業だからこのモデルを動かせた、といった勘違いを聞くことがある。そうではない。彼らは、このモデルを駆使したから大企業になったのである。ならば、日本の中小・中堅企業に、同様のことが

できないことはないはずだ。自社の技術に自信のある中小・中堅企業は、是非「既存のNの中でナンバーワンになろうという発想」を脱して、「 $N \times 1 \times N$ 」を志向して欲しいものである。

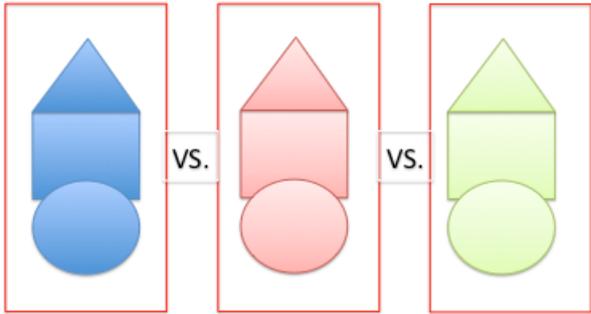
(本稿は、以下を大幅加筆修正再構成したものである。)

妹尾堅一郎「 $N : 1 : N$ 」で勝ち組は「1」を取る (『週刊 東洋経済』「新ビジネス発想塾」第100回 2014/05/17号)

妹尾堅一郎「勝ち組は「 $N : 1 : N$ 」の「1」をとる競争をする～オープン&クローズ戦略の勧め～ (『商工ジャーナル』連載「妹尾教授のビジネスモデル塾」第6回 2014/10月号)

(了)

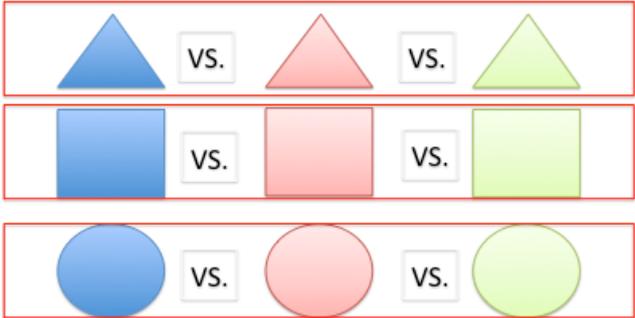
垂直統合「1×1×1」同士の争い



- ◎ スタンドアローン（製品＝商品）、アナログ技術
- ◎ フルセット垂直統合・擦り合わせ 同士の競合
- ◎ 自前主義・抱え込み主義
- ◎ 完成品主導 部品従属

[C Ken SENOH 2015]

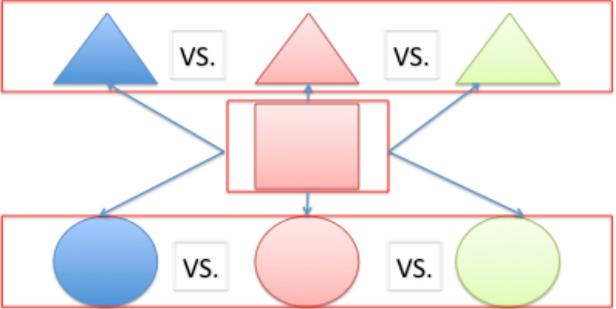
レイヤー内での闘い



- ◎ 垂直分離・組み合わせ
- ◎ レイヤー内（Nの中での）の同業他社同士の競合関係

[C Ken SENOH 2015]

“1” をとり、“N” を仕掛け、「N×1×N」を形成



- ◎ N×1×N
- ◎ 基幹部品主導・完成品従属、サービス主導・モノ従属、等
- ◎ 主導する中核レイヤーが、前後左右上下のレイヤーを従属させる

[C Ken SENOH 2015]