

オープン・イノベーション時代における 知的財産戦略



知財務株式会社 代表取締役 古庄 宏臣

要 約

「オープン・イノベーション」という言葉が独り歩きをし始めたように思われる。独り歩きどころか、翼が生えて飛ぶが如くという勢いで、閉塞感に覆われていた日本のモノづくり企業からイノベーションを実現するための救世主として、(一部の人は半信半疑ながらも)一躍注目を集めるに至った。しかし、ここに来て「他社との提携ありき」といった誤った認識が散見されるようになってきた。オープン・イノベーションという言葉の定義を明確にすることに大きな意義はないが、その本質を理解する必要がある。重要なことは、オープン・イノベーションとは手段であって目的ではないということだ。オープン・イノベーションとは「自力の放棄」を意味するものではなく、むしろその成功のためには自社の戦略、特に知的財産戦略の優劣が鍵を握ると考えられる。本論考は、このオープン・イノベーション時代における知的財産戦略について考察し、新しいモノづくりの一つの方向性を提案するものである。

目次

1. オープン・イノベーションの本質
 - (1) オープン・イノベーションを整理する
 - (2) 大きなメリットの前に大きな壁が立ちほだかる
2. 事例考察
 - (1) メリットを分け合う
 - (2) オープン・イノベーションは異なる戦略の融合にあり
 - (3) 相手のメリットを考える
3. オープン・イノベーションの実践
 - (1) 自社の知的財産を活かす戦略から始まる
 - (2) プレたら失敗する
 - (3) 信頼関係構築とリスクマネジメントを両立させる
 - (4) 他力依存に未来はない

1. オープン・イノベーションの本質

グローバル化という時代の潮流を踏まえて日本の知的財産権に関わる法律が次々と改正されている。会計の世界も国際会計基準に合わせていく流れがあり、企業のあらゆる経済活動が世界標準に合流して行く方向にある。このグローバルな市場での競争拡大に加えて、業界の垣根を越えた競争激化によりビジネス環境はますます複雑になってきている。

日本のモノづくりは、かつての「追いかける立場」から「追いかけられる立場」になった。情報通信技術の進化により情報が瞬時に世界中へ広がる時代となり、技術の模倣に要する時間は短くなった。そのため

日本のモノづくり企業は、他社に容易には模倣されず、コモディティ化しない製品・事業を形成する真の技術的強みを構築することが重要な経営課題となった。

ソフトウェア技術が人間との親和性を高める形で飛躍的に進化したことによりイノベーションの可能性が拡大したものの、その一方で技術開発は多様かつ高度な要素技術を要することとなった。

つまり、ビジネス環境の複雑化とともに、モノづくりそのものも複雑になってきたのである。こうなると、自社単独でのイノベーション実現は難しくなってきた。これからは、いかにして他社の力を自社に不利とならずに活用できるか、そのアライアンス設計と実践が重要となってくるのである。そのアライアンスを成功させるためには、自社で確固たる知的財産を形成したうえで、(トヨタ自動車が期限付で燃料電池自動車特許を無償開放したように、)時には自社の知的財産を限定的ながらも開放するオープン戦略と、自社のコア領域を守るクローズド戦略の使い分けを事前設計し、それを実践する必要がある。

このように知的財産とは、従来のような「開発した要素技術を模倣されないために特許を取る」といった防衛的な位置づけから、新しい事業を開発し、企業を進化させていくための経営資源の活用という戦略的な位置づけになってきたのである。

(1) オープン・イノベーションを整理する

この他社との協業によりイノベーションを実現する上で注目されたのが「オープン・イノベーション」である。しかし、このオープン・イノベーションとして語られる事例には幾つものケースがあり、定義も明確ではない部分がある。しかし、オープン・イノベーションの定義を明確にすることが重要ではない。重要なことは、このオープン・イノベーションの本質を理解することにある。本節では、まずはこのオープン・イノベーションとして考えられる他社との協業によるイノベーション・モデルを整理することとした。

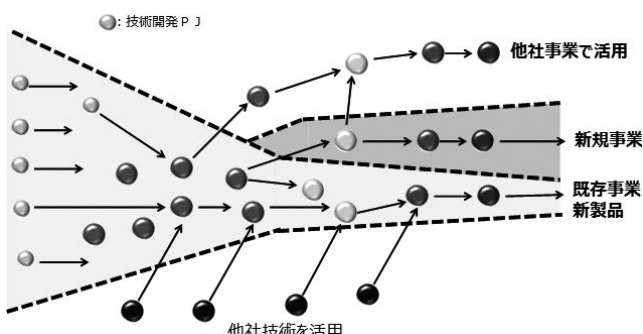


図1：オープン・イノベーションの概念
内容：ヘンリー・チェスブロウ著「オープン・イノベーション」⁽¹⁾より筆者が作成

図1は、ヘンリー・チェスブロウ氏が著書「OPEN INNOVATION」⁽¹⁾で述べたオープン・イノベーションの概念図である。

多数ある技術開発や研究開発のプロジェクトは、そのプロジェクトの進行とともに、プロジェクトの数が絞られ、残ったテーマが事業化される一方で、あるテーマは新規事業テーマとなり、またあるテーマは社外に飛び出し、他社の事業で活かされることを示している。また事業化が進む中で、自社だけで解決できない課題に対し、外部（他社）の技術を導入して解決するケースもあると述べられている⁽¹⁾。このように、オープン・イノベーションとは、他社に技術を開放するケース（アウト）と、他社から技術を導入するケース（イン）の両方が存在するのである。

表1：技術のオープン化とは

開放目的 開放範囲	自社事業に貢献 (他社事業にも貢献)	他社事業に貢献 (自社は対価を得る)
広く開放 (多くの企業に)	標準化によって 競争優位を確立 (オープン技術の標準化)	知的財産権の 通常ライセンス
限定的開放 (特定の企業に)	自社技術を供与して 相手方の技術を導入 (共同開発：イン&アウト)	知的財産権の 独占ライセンス

次に、他社に技術を開放するケース「アウト」について整理したのが表1である。

表1では、縦軸を「開放範囲」として定義し、広く開放するケースと特定の企業にのみ開放する限定的開放とに分けた。限定的開放には、トヨタ自動車の燃料電池自動車特許のケースのように「期限を設ける」といったケースもあれば、特定の用途にのみ実施権を付与するケース等、多様な切り口があるが、本論考では特定の企業に限定するケースを中心に述べていくものとする。

次に横軸を「開放目的」として定義し、他社に開放する目的はそれによって自社事業に貢献させるケースと純粋に他社事業にのみ貢献するケースとに分けた。

この他社事業にのみ貢献するケースとは自社の事業では貢献するものではなく、知的財産権のライセンスとして、広く開放するケースを通常ライセンス、限定的に開放するケースを独占ライセンスとした。

オープン・イノベーションとして注目すべきは、次の自社事業に貢献するケースである。自社事業に貢献し広く開放するケースとは、開放した技術の標準化によって競争優位を確立するケースである。開放した技術を標準化、または事実上の標準（デファクト・スタンダード）として確立させ、自社のプラットフォーム上でビジネスの競争ルールを定義付けてしまうケースである。以下、小川紘一氏の著書「オープン&クローズ戦略」に基づき、その主な事例を2つ紹介する。

一つ目は、クアルコム⁽²⁾のケースである。同社はCDMAに関する基本技術に特許を張りめぐらし、そのCDMA方式の基本技術が入った半導体チップをコア技術とし、チップと他社技術をつなぐインタフェース領域にも知的財産を押しこめ、公開しオープン標準化を行った。クアルコムは、第3世代(3G)の携帯電話で主導権を握り、第4世代(4G)へと進化するうえで重要なLTEの関連技術と知的財産を有する企業、Wi-Fi技術と知的財産を有する企業を次々と買収し、知的財産ポートフォリオを完成させた。今やスマートフォンにおいてはクアルコムのチップ技術が圧倒的に優位な状況にあるが、同社のチップを使わなくてはならない状況を作りだしたといえる。

次に二つ目は、インターネットルーターで成功したシスコシステムズ⁽³⁾のケースである。同社は、ルーターの中にネットワークの利便性や信頼性を支える基幹技術（世界中に点在する数多くのルーターと常に通

信回線の状態や情報量、情報の種類などを交換し合う機能に加えて、通信路に異常が起きてもこれを迂回する最短経路をも瞬時に探し出す機能、情報を守るセキュリティ機能等）を収め、ルーターと他社技術を繋ぐインタフェースに知的財産を押さえた上で、このインタフェースを公開した。ただし、公開したのはインタフェースだけであり、この仕様を改版する権利は認めていない。こうしてシスコのルーターと互換性の無い技術は市場から排除される仕組みを構築した。

これらのケースは自社製品の市場シェアが独占状態に近づくほどの圧倒的競争優位のモデルであり、近年注目を集めているビジネスモデルである。しかし、このビジネスモデルを実現できる企業は一握り、いやそれ以下の限られた企業による王者のビジネスモデルといえる。

本論考では、最後の自社事業にも貢献し限定的に開放するケース「自社技術を供与して相手方の技術を導入」を対象を絞って考察することとした。インとアウトの両方がある共同開発のケースである。特に他社からの技術導入「イン」、自社の技術開発、イノベーション・モデルのオープン化に注目した。

(2) 大きなメリットの前に大きな壁が立ちほだかる

複数の企業が共同開発するケースなどは、従来からある古い手法ではないかと考えられる方も多いであろう。このオープン・イノベーションの真髄ともいえるべき共同開発ケースとは、通常取引関係には無い企業に自社の知的財産を開放する、更に自社の技術開発の門戸を開放する、イノベーション・モデルを開放するといえるものである。つまり、異業種企業とのアライアンスによるイノベーションの実現に価値があるものと考えられる。

何をもちて異業種とするか、材料メーカーと完成品メーカーの共同開発も異業種といえるが、ここでは「これまで取引の無かった企業との共同開発」と定義する。つまり、従来から取引のある阿吽の呼吸でビジネスができる相手ではなく、これまで取引が無かったからこそ、全く異なる文化によって生まれた異なる発想の融合によるイノベーションの実現に価値があると考えたものである。

ここで、「イン」である他社の知的財産を導入するにあたり、そのメリットと、デメリットともいえるべき課題を以下に列挙する。

<異業種企業の知的財産を導入するメリット>

- 自社だけではできないことができる
 - ・ 開発時間の短縮が図れる（平均で2割程度のスピードアップが検証されているそうである⁽⁴⁾）
 - ・ 新たな技術やノウハウを蓄積できる
- 組織が活性化する
 - ・ 技術者の視野が拡大する
 - ・ 刺激を享受できる

<異業種企業の知的財産を導入するにあたってのデメリット（課題）>

- 情報・アイデアの漏洩リスクがある
 - ・ NDA（秘密保持契約）等、手続き・交渉に手間がかかる
- 成果を独占できない
 - ・ 相手のメリットを考える必要がある
 - ・ 成果の配分設計をミスすると提携解消となる恐れがある

メリットとして記載した「新たなノウハウを得られる」と「組織の活性化」は、所謂「組織の進化」に繋がる。これこそが閉塞感の打破に繋がるイノベーションの源泉であり、まさにオープン・イノベーション、今までの閉じられた世界でのモノづくりから、広い世界と繋がることによるイノベーションの実現である。

一方で、それを実施するにあたっては、その前に大きな壁が立ちほだかる。それが記載したデメリットともいえるべき乗り越えなくてはならない課題である。

従来から取引のある相手とは、「これまでにお世話になった御社のために」といった、伝聞としての武士道と、古くからある商人文化とが融合した、日本ならではのビジネス文化ともいえるべき「阿吽の呼吸」が成立する。一方で、これまで取引の無かった相手ということは、この「阿吽の呼吸」が成り立たない相手である。この従来は取引の無かった相手がアライアンスにおいて判断材料とするのは、「過去にお世話になったから未来もお世話になるであろう」といった経験則ではなく、ゴールを見据えた戦略の優劣評価であり、経済的な合理性である。そして、この阿吽の呼吸が成り立たないことにより、スピード感や企業として優先すべき大義といった企業文化の違いから来るコミュニケーション不全が最初の難関として立ちほだかる。

こうした異業種企業とのアライアンスにおいて、自

社がメリットを享受しようとするのは当然のことであるが、相手も同じことを考えていることを忘れてはならない。この成否を握るのは知的財産戦略にある。ここでいう知的財産戦略とは、何を守って（クローズド）、何を相手先に供与（オープン）するかであり、この技術の接続領域ともいえるオープン化領域がアライアンスの成否を分けることになる。そのイメージを記載したのが図2である。

自社の知的財産戦略 **相手先の知的財産戦略**

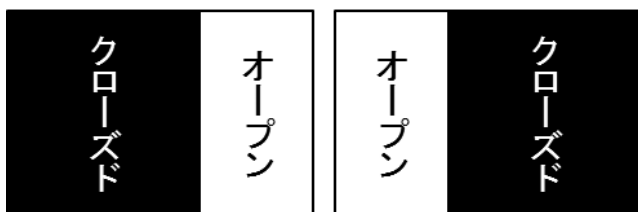


図2：アライアンスにおける知的財産戦略の位置関係

なお、本論考でいう知的財産とは、特許権や意匠権、ソフトウェア著作権といった知的財産権に加えて、ノウハウや情報資産も含めた広義の知的財産を対象として述べる。特許権等の法的な権利である知的財産権を武器としての“剣”と例えるならば、長期にわたって組織的に蓄積されたノウハウや情報資産は剣を振るうための“技量”と例えることができる。剣の形は模倣できても、剣を振るうための技量は簡単には模倣できない。一方で、剣があってこそ強さ（強み）が活きてくるのである。この両者が揃ってこそ、企業の競争基盤となる知的財産を形成できるといえる。更に、ノウハウとは技術ノウハウに加えて、自社が有する市場におけるノウハウ等のマーケティング要素も含まれてくる。この市場におけるノウハウとは、その市場を知らない新規参入企業にとっては厄介なものである。例えば、これまで屋内製品を製造・販売していた企業が屋外型の製品市場に進出しようとした場合に、耐候性（気温の変化や風雨にさらされる環境下でも耐えられる製品であること）を備えなくてはならないといった当該企業にとって異次元の性能を要求されるケースがある。また、従来男性向け製品しか取り扱っていなかった企業が女性向け製品市場に進出する場合に、ユーザーは性能よりも「かわいい」といった意匠性を優先する顧客思考があるといった従来の発想を一から転換する必要のあるような市場への対応ノウハウがある。更に、情報資産とは過去の実験・計測データ等の技術的な情報資産に加えて、先の市場特性がデータ

ベース化された顧客属性に関する情報といったマーケティング要素の情報も含まれてくる。

知的財産とはビジネスを成功させるためにあるものであり、モノづくり企業におけるビジネスとは技術と市場の擦り合わせにある。知的財産においても同様であり、そうした広義の知的財産を踏まえなければ、このオープン・イノベーションの本質は理解できない。

2. 事例考察

本節では、Win-Win の関係として、いかにしてメリットを分配したか、いかにして他社の力を活用しているか、幾つかの企業事例について考察する。

(1) メリットを分け合う

一つ目の事例は、玩具メーカーであるバンダイと化粧品メーカーであるファンケルが共同開発した「美肌鑑定※」という肌の状態を測定するセンサーである。〔※「美肌鑑定」は株式会社バンダイの登録商標（第5410726号）である〕

肌の状態を整えるスキンケア化粧品を利用する女性が多いが、一方で肌の状態を調べて化粧品のアドバイスを受ける美容カウンセリングを利用する人は少ない（ファンケルによると全体の半分以下）という。これは対面で行なう美容カウンセリングにプレッシャーを感じるという人が多いためだ⁽⁵⁾。

そこで両社は、ユーザー自身が手軽に肌の状態を測定できる美容ツールとして、同センサーを開発した。この美肌鑑定というセンサーは、化粧品ユーザー自身が手軽に自身の肌の状態をチェックできる場所にあり、センサーによる測定結果は「肌値」という形で数値化され、それがまるで株価チャートのように時系列変化まで見ることができる遊び感覚の入った手のひらサイズの美容ツールである。

これによりユーザーは店頭に行かなくても自身の肌の状態をチェックすることができ、自分の肌に合った状態の化粧品を選ぶことができるという。ファンケルは、当然のことながら、そのユーザーが選ぶ化粧品においてアドバンテージを得られることになる。つまり、これまで店頭に来られなかった化粧品ユーザーを将来的に囲い込むことに繋がり、新しい化粧品の販売モデルを構築することになる。

一方で、バンダイにとっては、少子化により子供の数が減少する中で、かつての男の子達であった成人男

性をターゲットに玩具市場の拡大を図っているが、それに加えて今度は成人女性市場という新規市場の開拓に繋がる。

このように、両社が Win-Win の関係を構築するにあたって機能したのが知的財産の融合である。図3 (イラストは本考察のために筆者が作成) は、本件共同開発において両社が提供した知的財産である。

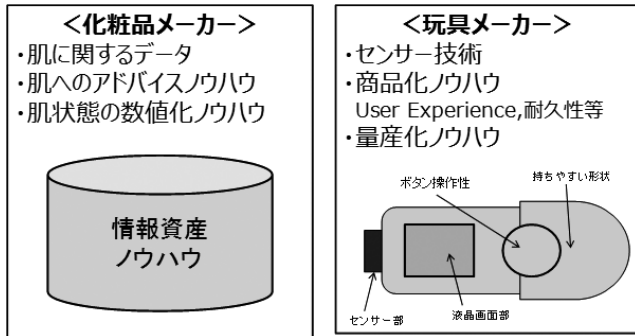


図3：両社が提供した知的財産

ファンケルは、女性の肌に関するデータや、長年の店頭アドバイスで培った肌に関するアドバイスのノウハウに加えて、同社が元々有していた肌状態を数値化するノウハウ (本共同開発成果とは別に、これら数値化ノウハウのうち一部は以前より特許として出願・権利化されていた) といったノウハウと情報資産を提供している。一方でバンダイはこうしたセンサーを製作する上で必要な要素技術やモノづくりに関するノウハウを提供している。どちらの知的財産が欠けても出来なかった商品およびビジネスモデルであり、片方の企業だけでは開発できなかったものである。お互いに相手の知的財産を必要としており、相手の知的財産を上手く活用した事例である。

二つ目の事例は、オランダに本社を置く家電大手のフィリップスが開発した自宅でうどんやソバ、パスタといった生麺を作ることができる自動製麺機「ヌードル・メーカー」⁽⁶⁾である。

この商品は小麦粉をセットするだけで、手軽にうどんやソバ、パスタといった生麺を作ることができるものであり、スクリュューによる圧縮押し出し式機構を採用している。

こうした調理家電というものは機械だけがあっても意味をなさない。フィリップスは、日本のうどんやソバの市場に参入するにあたり、小麦粉メーカーである日清製粉の持つ小麦粉に関するノウハウを得ることとし、同社からレシピを得ている⁽⁷⁾。

日清製粉としては、家庭用小麦粉市場が頭打ち状態にあったことから、この成熟した市場を覚醒させる上でフィリップスのヌードル・メーカー開発にメリットがあると評価したのである⁽⁸⁾。

最後に三つ目の事例は、紙おむつや生理用品の大手メーカーであるユニ・チャームと、スポーツ用品メーカーであるヨネックスとが共同で開発した高齢者向け「転ばぬ先のあんしんガードル」である。〔関連するユニ・チャームの登録商標第 5496122 号、第 5331431 号有り〕

この商品は高齢者が転倒した時に大腿骨を骨折することを防止するために開発された製品であり、ヨネックスが有するシューズの技術で培ったパワークッションと呼ばれる衝撃吸収材の技術が採用されている。これによって、高齢者が腰回りにガードルとして装着することで大腿骨部分をパワークッションが守る形となる。

両社が提供した知的財産とは、ユニ・チャームに関してはこのガードルを製作する上でのノウハウである。人が腰回りにガードルを装着するにあたり、締め付けすぎないフィット感や、上げ下げしやすく動作を妨げない製品とするためのノウハウは、紙おむつなどを開発してきた同社による長年の蓄積によるノウハウである。一方で、ヨネックスに関してはスポーツ・シューズで培った衝撃吸収技術であり、同技術は高さ7mから生卵を落としても割れない性能を有する優れた技術である⁽⁹⁾。

本製品に関する特許は両社で共有しており権利化されている。(特許第 5539757 号：筆者調べ)

(2) オープン・イノベーションは異なる戦略の融合にあり

このようにお互いの知的財産により不足する経営資源、技術資源を補い Win-Win の関係が成立する相手とは、どうやって見つければよいのだろうか。

先の事例を、お互いの事業戦略の観点から考察してみた。図4はアンゾフの成長マトリックス⁽¹⁰⁾と呼ばれる経営学の世界では著名な理論であり、当該企業がどのような方向で成長を目指すのかを考察できるものである。縦軸は市場の軸であり、既存市場で勝負するのか、それとも新規市場に挑戦するのかという切り口である。次に横軸は製品の軸であり、既存製品か新規製品かという切り口である。

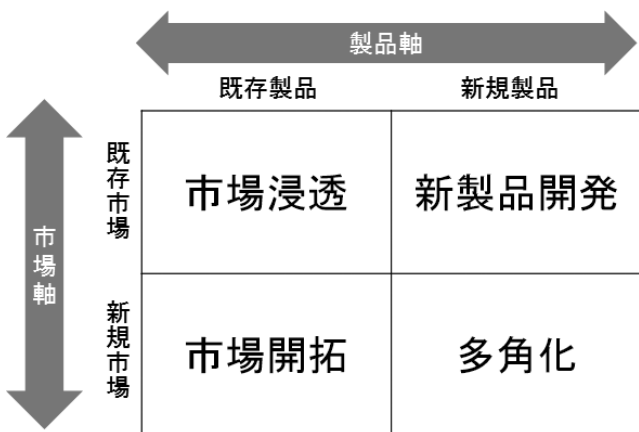


図4：アンゾフの成長マトリックス

まず、ファンケルとバンダイのケースであるが、図5に示す通り各社の事業戦略は異なる方向を示している。

ファンケルの場合、化粧品を使用する若い女性をターゲットとした同社にとっての既存市場に対し、既存製品である化粧品の販売に繋がる新たなビジネスモデルを構築したといえる。これは、既存市場において既存製品の販売を拡大する市場浸透戦略に該当すると考えられる。

一方でバンダイであるが、こちらは、センサーとはいえ既存の玩具製品の延長上にある製品を、成人女性をターゲットとした同社にとっての新しい市場に投入する新規市場開拓戦略といえる。

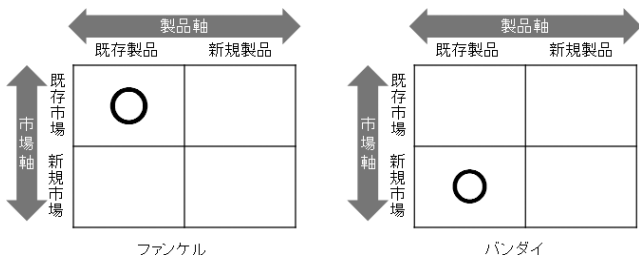


図5：ファンケルとバンダイの事業戦略

次に、フィリップスと日清製粉のケースであるが、図6に示す通り、こちらのケースも両社の事業戦略は異なる。

フィリップスは、既に自動製麺機を有していたが、それを日本の市場、中でも特にうどんやソバといった日本独特の食文化に進出する新規市場開拓戦略であった。一方の日清製粉は、先述の通り頭打ちとなっていた家庭用小麦粉市場の需要を拡大する既存製品で既存市場を覚醒させる市場浸透戦略と考えられる。

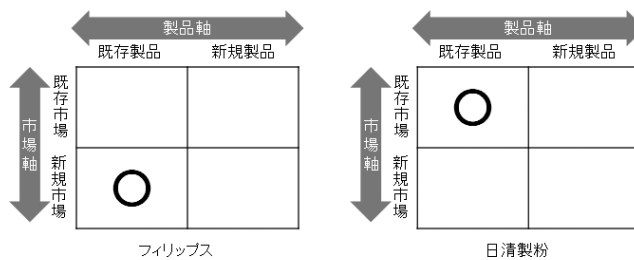


図6：フィリップスと日清製粉の事業戦略

最後に、ユニ・チャームとヨネックスのケースであるが、図7に示す通り、こちらもやはり両社の事業戦略は異なる。

ユニ・チャームは大人用の紙オムツで高齢者市場に既に参入していた。ユニ・チャームにとっては、この高齢者ケアという既存市場において、転倒骨折予防という新たな製品を投入する新製品開発戦略であったといえる。一方でヨネックスにとっては、市場も製品も新しい新規事業を開発する多角化戦略の位置づけになるものと考えられる。

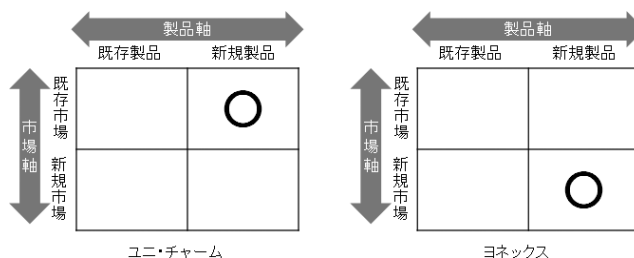


図7：ユニ・チャームとヨネックスの事業戦略

これらを考察すると、単に各社の事業戦略が異なるということだけでなく、これらのアライアンスにおいては一方の企業が未開の地ともいべき新しい市場に進出する戦略であるのに対し、もう一方の企業は既存市場でのビジネスを拡充する戦略であるということが理解できる。

この市場の定義付けというのは難しいが、少なくとも一方は市場におけるノウハウを有し、もう一方は市場におけるノウハウを有さず、それをその市場から見た新技術・新製品によって参入を試みるものである。新規市場を開拓する企業側からすれば、この未開の地におけるノウハウとはお金をかければ必ず得られるというものではない。現代のビジネス環境における変化の速度は早く、スピード感のある組織はそれが強みとなり、そうでなければビジネスにおいて致命的にもなりかねない時代である。新規市場に参入する企業からすれば、自社の知的財産を限定的（特定の企業にのみ）

ながらも開放することにより、この新しい市場のノウハウが得られるのであれば、単純に売上増加という財務上の数字における効果だけでなく、前述した通り、技術者が刺激を受け、組織が活性化し、それが組織の進化へと繋がる多大なメリットをもたらすものなのである。

一方で、既存市場で勝負する企業にとっては、既に成熟した市場、あるいは競争が厳しい市場環境において、この新技術という未知の世界からの来訪者は、市場を覚醒させる起爆剤となる可能性を秘めた歓迎されるべき客人と評価されるのである。

(3) 相手のメリットを考える

この Win-Win の関係を構築するために必要なことは、“相手のメリットを考える”ことであり、これが難しい。特に技術者はそれを苦手とする人が多いかもしれない。

相手のメリットを考えるためには、相手先の企業の戦略をまず知る必要がある。当然のことながら、自社にとってメリットがなければならぬことから、相手先企業がどのような知的財産を有し自社は何を得られるのかを把握する必要がある。そしてその相手に対して自社はどのような知的財産を開放できるのかである。

この提供する知的財産、特定の企業にのみ開放する限定的なオープン化の戦略が、この異業種間のオープン・イノベーションにおける生命線となりうる。

特許権等の知的財産権とは独占排他権である。技術ノウハウにしろ、各種データ類等の情報資産は自社が他社に対してアドバンテージを確立する源泉であり、他社が使えないからこそその競争優位の源泉なのである。その他社が使えない知的財産を限定的ながらも開放することにより、その一方で自社には無かった他社の知的財産を活用できるのである。これは従来からあるクロスライセンスの概念とは全く異なるものである。それは、このアライアンス先とはビジネスの土俵が異なるためである。

本節では「相手のメリットを考える」という言葉を使用した。自社の知的財産のどの部分をどこまで相手に開放するのか、それは言い換えれば、自社の知的財産の中で絶対に他社には開放しないクローズドとする領域を明確にすることである。

ファンケルとバンダイのケースであれば、ファンケルは肌の水分量等の肌に関するデータやアドバイスの

ノウハウをセンサーの中に埋め込む形で限定的に開放したが、その肌に関する測定結果を数値化するにあたっての元となるデータベースを構築するノウハウまでは開放していない。つまり、バンダイは自社製品である「美肌鑑定」というセンサーに情報とロジックが入っているものの、自社で多様な女性の肌の水分量を計測し、そこからその女性にアドバイスをすることはできないのである。

一方で、ファンケルはこのセンサーを開発するにあたって、バンダイが行う玩具商品、電子機器の開発を目の前で見てきたはずである。女性ユーザーがどのような使い方をするのか、バッグの中に収納できる大きさにする必要性や、重さは軽くしなくてはいけない等の情報はファンケルから提供されたものとして、そのために要素技術を組み合わせ、一定の価格帯に抑えるためのモノづくりをファンケルは見てきたはずである。しかし、ファンケルがこうしたセンサーを独自開発するほどにまでは、バンダイはモノづくりのノウハウを開示していないはずである。そもそも、それはファンケルにとって必要ないことである。ファンケルはセンサーの独自開発までは考えていないはずであり、センサーを販売することがファンケルのビジネスではない。化粧品を販売することがファンケルのビジネスなのである。

フィリップスと日清製粉のケース、ユニ・チャームとヨネックスのケースとともに、共同開発を実施するにあたり、必ず自社のモノづくりに関するノウハウは開示することになる。だからこそ機密保持契約を結ぶのであり、この機密保持契約を結ぶということは何らかの情報やノウハウの開示が伴うと考えられる。

フィリップスの自動製麺機開発において優れていたことは、日清製粉にとって家庭用小麦粉市場が頭打ち状態にあり、このイノベーションによって成熟した家庭用小麦粉市場を覚醒させる可能性があることを考え、それが日清製粉にとってのメリットになると踏まえて同社に提案したことである⁽⁸⁾。まさに、相手のメリットを考えて提案するイノベーション・モデルの事例といえる。

ユニ・チャームにとってのメリットとは衝撃吸収能力を得ることが本イノベーションの生命線であったと考えられる。ただし、ガードル用の衝撃吸収材を開発するにあたってユニ・チャームのノウハウが相当数入っているものと考えられる。そのため同社は特許を

共有した。共有特許とは、自ら実施する場合は自由であるが、第三者にライセンスする、あるいは譲渡する場合は共有者の同意が必要である。ユニ・チャームとヨネックスが共有した特許は、このガードルに適用した衝撃吸収材の技術に加えて、その衝撃吸収材を活用したガードルにまで権利範囲が及んでいる。つまり、これによってユニ・チャームは、ヨネックスがこのガードル商品に適用した衝撃吸収材の技術を同社に無断で第三者に開放できない（ヨネックス自身が製造・販売はできるが、第三者が製造・販売する権利をユニ・チャームに無断で供与できない）権利を押さえつつ、当該ガードルの製造・販売は独占している。一方で、ヨネックスはユニ・チャーム向けのこのガードルに適用した衝撃吸収材の供給を独占できるメリットを得ている。

3. オープン・イノベーションの実践

本論考の最後は、いかにして異業種企業間によるオープン・イノベーションを実践するかについて述べる。理論とは実践してこそ価値があるが、その実践が難しい。筆者がこれまでに、実際にビジネスの現場における修羅場で経験し培った“理論の実践”に基づき考察した結果を以下に述べる。

(1) 自社の知的財産を活かす戦略から始まる

本論考で紹介した事例に共通することは、全ての企業において強力な知的財産を有しているということである。それらの知的財産は相手方にとって非常に魅力的であり、限定的な開放であっても大いにメリットが得られるものであった。

要するに、この異業種企業間によるオープン・イノベーションを成功させるためには、自社において他社が容易に模倣できない確固たる知的財産が構築されており、その知的財産を活かす戦略が明確であるということだ。

厳しい表現であるが、こうした知的財産を有さない企業には、このオープン・イノベーションの土俵に上がる資格はないと言ってもよいと考えられる。ただし、筆者は数多くの製造業を見てきたが、数十年もの長きにわたって事業を営んできた企業に、優れた知的財産が組織的に蓄積されていない企業はなかった。優れた知的財産が組織的に蓄積されていない企業は、バブル経済崩壊に始まる激動の20年を生き残ることはで

きなかったであろう。どの企業も優れた知的財産を保有しており、それらは本人達が意識しているかどうかに関わらず、既存事業において基盤となっていたのである。この優れた知的財産の存在に当事者が気付いていないことは問題であり大きな損失と考えられるが、本論考のテーマから逸脱するため論述は控えることとする。一言だけいえば、モノづくり企業は今一度自社の知的財産をノウハウや情報資産まで含めて棚卸すべきである。

話をオープン・イノベーションの実践に戻すと、企業にとっての課題は、その知的財産を活かす戦略にあると考えられる。この異業種企業間によるオープン・イノベーションを実践するにあたって重要となる知的財産の活用戦略は、次の2つと考えられる。

一つ目は、自社の技術資産、情報資産といった知的財産を活かしてどのような事業戦略を図るかだ。これは市場機会との擦り合わせになる。その市場機会とは既存市場にあるのか、それともこれまでに経験の無い未知の領域である新規市場にあるのかという事業戦略である。こうした事業戦略と、技術戦略、知的財産戦略の三位一体戦略⁽¹¹⁾が重要であり、知的財産戦略だけが宙に浮いた戦略では企業活動の“何か”を変えるものでもなければ、“何か”を生み出すものでもない。

二つ目は、自社の知的財産の中で何を“コア”と位置付けてクローズドとするかの戦略である。何をオープンにするかは、そのケースによつての判断になるかと考える。知的財産は必要もないのに無闇にオープンにすべきものではない。何をオープンにするかは、相手先企業との兼ね合いにより定まる。それが限定的な開放、オープン化戦略である。だからこそ重要なのは、何をオープンにするか、というよりも、何をクローズドとすべきかというクローズド領域の明確化にあると考えられる。

戦略が明確でなければ、現場は混乱する。

(2) プレたら失敗する

戦略は人に宿る⁽¹²⁾と言われるが、その通りである。

どこまでオープンにしているかどうかはその都度の現場の判断になるが、クローズド戦略が明確でなければ現場では判断できない。迷った場合、たいていの技術者は安全志向で考えオープン化を躊躇する。これは当然の思考といえるが、このオープン化の水準にプレがある（その時々によって判断が違う）と、相手方の

企業は当社に対して失望し、不信感を生じさせる。筆者は、不信感のある関係で、そのアライアンスがビジネス的に成功したという話を聞いたことがない。

こうした戦略というものはいかなる文化されているものではない。その人に宿っているものである。筆者がある企業と仕事を一緒にした時の事例がそうであった。その企業は世間から優良企業といわれている巨大企業であり、とても大きな組織である。しかし、その企業のクローズドかオープンかの判断と意思決定は実に早かった。必ずといっていいほど24時間以内に返事が来る。しかも担当の一存ではなく、組織としての判断である。こうしたクローズドかオープンかの判断は担当の一存では行われない。必ず上司の判断を仰いだうえで、24時間以内に結論を出してくる。その企業においても、戦略が明文化されている訳ではない。戦略は、既に一人一人の人間の身体に浸透しているものであり、戦術的な判断を組織として行っていたのである。このタイミングでこの情報を開示していいのか、相手がここまで譲歩してきたら当方はここまで開示しよう、といった戦術的な判断である。

よく「わが社には戦略はない」という声を聞くが、実際、その多くの企業では戦略がないことが多い⁽¹³⁾のであるが、優れた戦略を有する企業でもそれが明文化されている訳ではない。

知的財産戦略で有名なキヤノンにおいても同様である。「戦略が文書化されていない」と言っていたキヤノンの方は「わが社は、キーデバイスは内製化するのであってアウトソースはしない。キーデバイスとは〇〇であって・・・」と話をされる。筆者はその方に「今お話されていることが戦略であり、それが既に貴方自身の身体に浸透されているのですよ」と話をしたことがある。優れた戦略を有する企業とは、そのようなものである。

戦略がなければ、現場は混乱し、その判断にブレが生じる。ブレたら、相手方企業との信頼関係は損なわれる。信頼関係の無いアライアンスを成功させることは極めて難しい。ましてや相手方がこれまで取引の無かった異業種の企業であれば、クローズドとオープンの判断がブレたら、そのアライアンスは失敗に向かうであろう。

(3) 信頼関係構築とリスクマネジメントを両立させる

本論考でいうオープン・イノベーションの真髄は、いかにして自社が不利にならずに他社の力を活用するかである。「自社が有利になるようにする」ではない。これは競合他社との競争ではなく、Win-Winの関係を構築すべき協業相手とのビジネス・スキームである。自社が有利になるとは、アライアンスの相手方が不利になることであり、それが明らかになれば、その相手先との信頼関係に「不信感」という亀裂が入る。一度生じたこの亀裂は修復されることなく、時間の経過とともに確実に断絶へと向かう。これまで取引の無かった「阿吽の呼吸」が通じない相手とのアライアンスにおいて、接着剤となるのは技術ではなく、この人と人との信頼関係にある。

その一方で、お人好しでは相手方にメリットを全て独占されてしまう恐れがある。このように信頼関係構築とリスクマネジメントの両立が必要なのであり、そのためには「自社が不利にならずに他社の力を活用する」というスタンスが重要である。

このこれまで取引の無かった相手とのアライアンスとは、技術や情報といった知的財産を開放した結果、それらを根こそぎ相手方に吸収され、自社には何らメリットが残らないというリスクが内在する。リスクマネジメントは非常に重要である。その一方で、リスクばかりを気にしていたがために、それによって「貴方達を信用していない」という印象を相手方に与えれば、もはやオープン・イノベーションどころか、アライアンスの契約さえも難しいだろう。ならば、相手方に対してとにかく気を使えばいいのかということではない。無闇に気を使いすぎることはスピードが損なわれ、本質ではないところに時間が割かれ、信頼関係以前にパートナーとして不適格と評価されてしまう。

それでは、どうすればリスクマネジメントを確保しつつ、このこれまで取引の無かった相手先と信頼関係を構築することができるのであろうか。残念ながら、科学的に立証できる絶対成功の方程式というものはない。唯一、筆者の経験から述べるとすれば、それは「誠意」だと考える。相手方に「誠意」を示すこと、相手方に「誠意」が伝わることだと考える。お互いに知的財産を有する企業であれば、知的財産の開放において慎重になることは理解できる。ここは理解し合えるところであり、理解し合えない相手であれば、知的財

産を有する企業のアライアンス先としては不適合と割り切ってもよい。その慎重な活動の中でも誠意を示し、それを伝える努力をすべきである。相手先の誠意を感じた時、人と人との距離は一気に縮まる。その時が“本音”を開示するタイミングであり、そこからイノベーションを加速させていくことが可能になるものと考えられる。

(4) 他力依存に未来はない

本論考の最後に述べるべきは、オープン・イノベーションとは自力を放棄するものではないということだ。これまで述べてきたように、自社の知的財産戦略があってこそそのオープン・イノベーションである。その知的財産戦略とは、技術戦略との親密な関係のもと、どのような方向で事業を拡大していくのかという事業戦略と融和した知的財産の活用戦略であり、そのために、自力ではできない、他社の力を活用した方がよいとするところを明確にすることにある。そのうえで、このオープン・イノベーションによって新たな知的財産を構築していくが必要となるのである。その中にはノウハウとして新たに蓄積すべきもの、特許として自社単独で出願・権利化するもの、アライアンス先と共有するものといった知的財産の形成戦略が問われるのである。

他社の力を活用することありきではなく、ましてや「他社との提携ありき」でもない。

自社の戦略と、全くもって異なる知的財産と戦略を有する企業との融合によって、従来になかった新しい製品、サービス、ビジネスモデルを創り出す企業活動が本論考で述べる異業種企業間によるオープン・イノベーションである。

オープン・イノベーションについては、色々な議論がなされており、それらを否定するものではない。本論考では、異業種企業間でのアライアンスによるイノベーション実現に焦点を当てて、その中でその相手先に対して限定的に知的財産を開放するケースを中心に述べてきた。

他社の力に依存して、その企業に未来はあるであろうか。早晩、メリットの多くは相手方に独占され、その企業は多くの時間とお金を浪費しただけに終わり、

「他社とのアライアンスはダメだ」という誤った失敗の考察だけが財産として残されることになるだろう。

オープン・イノベーションの実践において、その柱となるのは「自力を放棄してはならない」ということにあると考える。それは“自分達の頭で考える”ということの意味する。戦略を考え実行するには戦略家としてのセンスと実行力が問われる。現代のモノづくり企業に必要とされているのは、こうした戦略家の育成であり、それがこの先の見えない難しい時代において道を切り開く人材となりうるのだと考える。

<参考文献>

- (1) Henry Chesbrough (2004) *OPEN INNOVATION Figure 1-4*
- (2) 小川 紘一 (2014) 『オープン & クローズ戦略』 翔泳社 P139~P150
- (3) 小川 紘一 (2014) 『オープン & クローズ戦略』 翔泳社 P110~P112
- (4) 米倉誠一郎 (2012) 『オープン・イノベーションの考え方』 一橋ビジネスレビュー 2012年8月 P13
原出典は Shimizu, H., and Y. Hoshino. (2012) “Does Collaboration Accelerate R&D? Evidence from a Data Set of the Okochi Prizes.” Third Asia-Pacific Innovation Conference Paper, forthcoming.
- (5) バンダイ・ガールズ・コレクションのサイト (<http://girls.channel.or.jp/bihada/>)
- (6) フィリップスのサイト (<http://www.japan.philips.co.jp/kitchen/noodlemaker/>)
- (7) フィリップスのサイト (<http://www.japan.philips.co.jp/kitchen/noodlemaker/men/>)
- (8) テレビ東京『ガイアの夜明け』第619回(2014年6月10日放送)
「今までにない“調理家電”を作れ!~フィリップス... シャープ... 開発の裏側~」より
- (9) ユニ・チャームのサイト (<http://www.unicharm.co.jp/healthcare/product/ansing.html>)
- (10) H.I. アンゾフ/広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』 産業能率大学出版部 (『Corporate Strategy』の邦訳)
- (11) 丸島儀一 (2011) 『知的財産戦略』 ダイヤモンド社 P21
- (12) 三品和広 (2006) 『経営戦略を問いなおす』 筑摩書房 P132~P135
- (13) 三品和広 (2006) 『経営戦略を問いなおす』 筑摩書房 P31~P33

(原稿受領 2015. 2. 10)