

創出・保護・権利化の総合的検討・啓発・人財育成を行う必要性について
～「技術に勝って・事業に負ける」状況を脱する新・競争力について検討し、
その成果に基づく産業界・知財界の啓発と人財育成を図る～

平成20年12月19日

妹尾堅一郎

1. 背景

日本の産業競争力の問題の一つは「技術で勝って、事業で負ける」状況である。そこで、本調査会をはじめとして多様な議論と対策がなされ、状況を好転させるために多様な対策が順次なされてきた。

- ・特許等の知的財産権の取得を「速く・広く・強く」行う啓発と制度的整備。
- ・知財権利化と秘匿化の使い分け、特許群・網の適切な構成、特実意商等の権利ミックス等を効果的に進めるような知財マネジメント啓発。
- ・主導的に国際標準化をとるための戦略の策定と啓発、等々。

しかしながら、日本が強いと言われてきたインテグラルな垂直統合型の製造分野（例えばエレクトロニクス製品）においては、いつの間にかモジュラー化技術によって欧米の主導の下で水平分業が進み、東アジアやBRICS諸国等が低コストで生産する製品によって市場が急速に席捲されている。

つまり、確かに上記対策は重要であり、かつ「必要条件」として競争力強化に役だってはいるものの、実際の事業競争力を構成する「十分条件」ではない点が明らかになりつつある。その十分条件をしっかりと見定めることが急務である。すなわち、本質的な競争力は何に起因するのか、その本質を再検討し、必要な手を講じるべき時期に来ていると言えるだろう。

2. 競争力の本質：オープンイノベーションの一つの意味

最近の東京大学知的資産経営総括寄附講座プロジェクトの研究成果等¹を基に、現時点で考えられることは、一言で言えば次のようになる。すなわち、欧米諸国の「勝ち組企業」においては「研究開発戦略、事業戦略、知財戦略の三位一体化」が単なるお題目ではなく、本質的な内容を伴う融合的・総合的な戦略として、いわば「勝利の方程式」的に機能してきているのではないかと、ということである。すなわち、それぞれの戦略の具体的な意味が次のようなものであり、かつそれらが「三位一体」として有機的に相互関連しているのである。

- ・開発戦略＝製品／サービス特性（アーキテクチャ）に沿った急所技術の開発
- ・事業戦略＝市場の拡大と利益の確保を同時達成するビジネスモデルの設定
- ・知財戦略＝プロプラ秘匿と標準化オープンを使い分ける知財マネジメントの実践

¹ 例えば、小川紘一「新・日本型イノベーションとしての標準化・事業戦略～国際競争に勝つ戦略は何か」、連載(1)～(9)、『O plus E』、アドコム・メディア、2008年4月号～12月号。

この「三位一体」の端的な現れが「オープンイノベーション」である。この意味は、例えば「特許の公開化」「知財リソーシングの多様化」「イノベーションプロセスの分担化」等々、多様に受け取られている。しかし、欧米の競争力を解明する時に我々が注意すべきは、多くの知財関係者が受け取っている「特許の公開化」ではなく、「イノベーションプロセスの分担化」であろう。つまり「標準等を通じたオープン化による市場拡大」と「プロプラ技術のブラックボックスないしは堅牢な権利化を通じた収益確保」の巧みな組み合わせである。

すなわち、日本で強みとなっているインテグラルな技術をモジュラーに分解し、その急所となる技術を集中的に開発する。一方で特許公開や標準等を通じたオープン化により東アジアや BRICS 諸国の低コスト生産により市場を一気に拡大しつつ、他方でその拡大された市場での事業収益を秘匿化された技術による部材の販売や知財のライセンス収入によって確保する。その実践は、これらを可能ならしめる巧みな知財マネジメントによって担保する……。これが「勝利の方程式」を構成するのである。

最近の研究によると、これらは何もエレクトロニクス製品群に限ったことではなく、広く機械系から素材系に至るまで、あるいはネットサービス等にまで及んでいる。すなわち、グローバル社会における「ビジネスモデル・イノベーション」に基づく新・競争力が出現していると考えられるのである。（従来は、品質・性能と価格が競争力の「必要十分条件」であった。現在、これらは「必要条件」ではあるものの、ビジネスモデルを軸とした「三位一体」の総合戦略が「十分条件」であるという時代へ移行したとも言えるであろう。）

日本の産業界は、このことを十分に認識できずに負けるのではなく、このことを承知した上で新・競争力に基づく（あるいは反する）戦略的な競争を行えなければならない。

3. 対策：新・競争力の調査研究・啓発・人財育成

したがって、(1)上記のような新・競争力に基づく戦略的な事業構築・展開の本質を調査研究し、(2)それに基づき大企業・中小企業を問わず産業界・知財界を啓発し、(3)そして実践的に事業を行える人財を育てなければならない。

特に、人財育成を「創出」「保護」「活用」のそれぞれで行うばかりではなく（それはそれできわめて重要である）、さらにこれらを総合的・融合的に行える「ビジネスプロデューサ」の育成が求められる。この点を長らく提案してきたが、実際の実施展開がますます急務になってきたと言わざるを得ないであろう。

たしかに、これらのことは本来企業が行うべきであり、政策的に馴染まないという声もあろう。しかし、国がイノベーション政策として巨額な予算を投入して推進している科学技術の成果が結局は欧米の新しいビジネスモデルを通じて他国へ流出してことを防ぐ必要はあるのではなかろうか。それは、日本の企業群が「技術で勝って、事業で負ける」状況から脱出していくことを導くことに他ならないはずである。