

# 書籍紹介



小川紘一 著  
白桃書房 刊

## 「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」

本書は、国際標準化において日本企業が直面する課題を分析し、日本企業の新たな勝ちパターンを再構築するための方向性を示すことを目的に著されたものです。知的財産権とは、権利者に対して一定期間、排他的独占権を与えることによって、人に自由に使わせることに条件を付けるブレーキである一方、標準化とは、工業製品などの品質・形状・寸法を標準にしたがって統一することによって互換性を高め、誰にでも自由に使わせるアクセルであり、これらを巧みに組合せた事業戦略が求められています。

そこで本書では、PC、ネットワーク、携帯電話、デジタルカメラ、DVD・Blu-ray、メモリーカード、太陽光発電など多くの具体的な事例に基づいて、歴史的な市場の移り変わりや、各々の代表的な企業が用いた事業戦略を紹介し、その勝ちパターンを標準化ビジネスモデルの一般理論として体系化しています。その中で、DVD、液晶パネル、太陽光発電セルなどは、いずれも日本を代表するプロダクトイノベーションであり、日本企業が標準化を先導したにもかかわらず、グローバル市場で大量普及が始まるとともに、日本企業は急速にそのシェアを落としてしまっています。

この敗因の一つに、伝統的な日本企業の組織能力と、製品アーキテクチャーによるものが考えられています。日本は広い分野において基礎研究から、部品・材料の開発技術、そして、製品組立てに至るまでの製造技術をすべて持っている技術大国であるがために、各製品の部品間の相互依存性が大きく、標準化が介入し難いものとなっています。一方で、部品間の相互依存性が小さい製品が標準化されると、NIES/BRICs諸国企業などの参入による急速な巨大市場の興隆によって、日本企業は撤退の道を歩まざるを得なくなってしまっているのです。

特許の質と量が企業収益に結びつきやすかった20世紀前半や、素材産業や医薬品産業のように一つの特許が市場を独占できることは異なり、電機産業などにおいては、単一の製品であっても数百～数千の特許が刷り込まれているため、特定企業による事業の独占は実質的に不可能になり、研究開発投資が生み出す特許も、クロスライセンスやパテントプールによって価値が小さくなってしまっています。このような時代の中で生まれた新たな勝ちパターンの代表例が、PC、インターネットや携帯電話産業に見られるような、国際分業におけるコア部品をブラック・ボックス化し、知的財産で独占化しながらグローバル市場を支配するというビジネスモデルだったのです。また、デジタルカメラやメモリーカードのように、日本企業の組織能力を生かしたビジネスモデルによって市場競争を勝ち抜いた分野もあることが紹介されています。

これらの成功例を踏まえた上で、多くの特許を有する日本企業が優先すべき知的財産戦略の一つに、特許権侵害摘発の機能の強化を行うことによって、特許の価値を高めるなど知財マネジメントの強化があります。また、標準化によって自由に使わせる一方で、コアとなる部分についてはブラック・ボックス化し、知的財産によって技術進化の方向を独占するという巧みな知恵が必要となっています。

これまで日本企業によって多くの革新的な製品が生み出されていることは、疑いようのない事実であります。本書を通じて、今後グローバル市場においても日本企業が競争力を維持していくために、行政側が担うマクロな標準化政策と企業側が担うビジネスモデルや知財マネジメントを連携させた、日本企業の得意技を生かした新たな標準化システムを生み出すきっかけになればと思います。

紹介者 特許審査第一部事務機器 貝沼 憲司