

オープン＆クローズ戦略 ～拡大市場で高収益守る～

「失われた30年」、「成長力を失った日本」と言われる中、スタートアップを含めた推進力のある企業が新規の成長事業を起こして日本経済をけん引することが期待されている。その成長を促進するツールが知的財産であり、知財を活用すれば高収益で成長性の高い事業が可能となる。

市場喪失の反省

オープン＆クローズ戦略は、2010年代に東京大学の小川紘一先生が提唱した知財を活用した新しい戦略で、オープン戦略にクローズ戦略を組み合わせることで市場拡大と高収益の確保を目指したものである。デジタル製品分野での市場拡大を目的とした規格化などによる技術のオープン化が部品のモジュール化を促進し、他国によるキャッチアップを容易にして、日本企業がシェアを失った要因となった反省から生まれた。

本稿では、それより前の1990年代において、この戦略で成功した事例としてDVCを紹介したい。当時を振り返り、その要因を考察する。

規格化で普及

1994年に映像信号をデジタル記録する統一規格がHDデジタルVCR協議会で策定され、主力製品となる家庭用デジタルビデオカメラ

(ムービー)用のミニDVカセットがDVCで、この規格に金属蒸着テープ(MEテープ)が採択された(オープン戦略)。DVCはアナログのVHS-C方式と8mm方式が共存していたムービー用カセット市場をデジタルで統一する製品であり、その後、DVC市場は急速に成長した。

テープ事業では製造設備を内製化しており製造設備が販売されないこと、テープは変化しやすいため安定したテープの製造技術が要求され



ミニDVカセット「スーパーDVC AY-DVM60VX」はオープン＆クローズ戦略の好例となった(パナソニックのホームページより)

るなど、製造の難しさが高い参入障壁となっていた。日本企業が最後まで高収益で高いシェアを保持できた数少ない製品となったゆえんである。特に、松下電器産業(現パナソニック)は、膨大な特許ポートフォリオに加え、製造設備の内製化、製造ノウハウ(クローズ戦略)により低コスト・高品質を実現し、製造世界シェアが8割に達するまでになった。

ディスクは苦境

この重要性はディスク事業と比較すると分かりやすい。ディスク業界では設備産業が発達し、システム化された製造ラインが構築され、台湾企業がこれらを購入して急激にシェアを伸ばし、日本企業は苦境に追い込まれたからである。

以上より、DVCは規格化によるオープン戦略と、製造課題(製造設備と製造プロセス)をクローズ領域として独自開発するクローズ戦略とを組み合わせることで市場拡大と高収益を確保した事例であり、オープン＆クローズ戦略の実効性の高さを表しているものと言える。

著者プロフィール

INPIT知財戦略エキスパート 戸崎 善博

パナソニックに33年間勤務。前半の18年間は技術者として開発・事業化に従事し、後半の15年間はライセンス業務に従事。その後、京都大学の知財部門にて大学発ベンチャー支援、発明推進協会にてアカデミアおよびスタートアップ支援を経て現在に至る。2009年弁理士登録。

