

技術に勝る日本が  
なぜ事業で負けるのか  
～ 日本を救う処方箋を探る～



2009/6/20  
東京大学 /  
NPO法人産学連携推進  
妹尾堅一郎

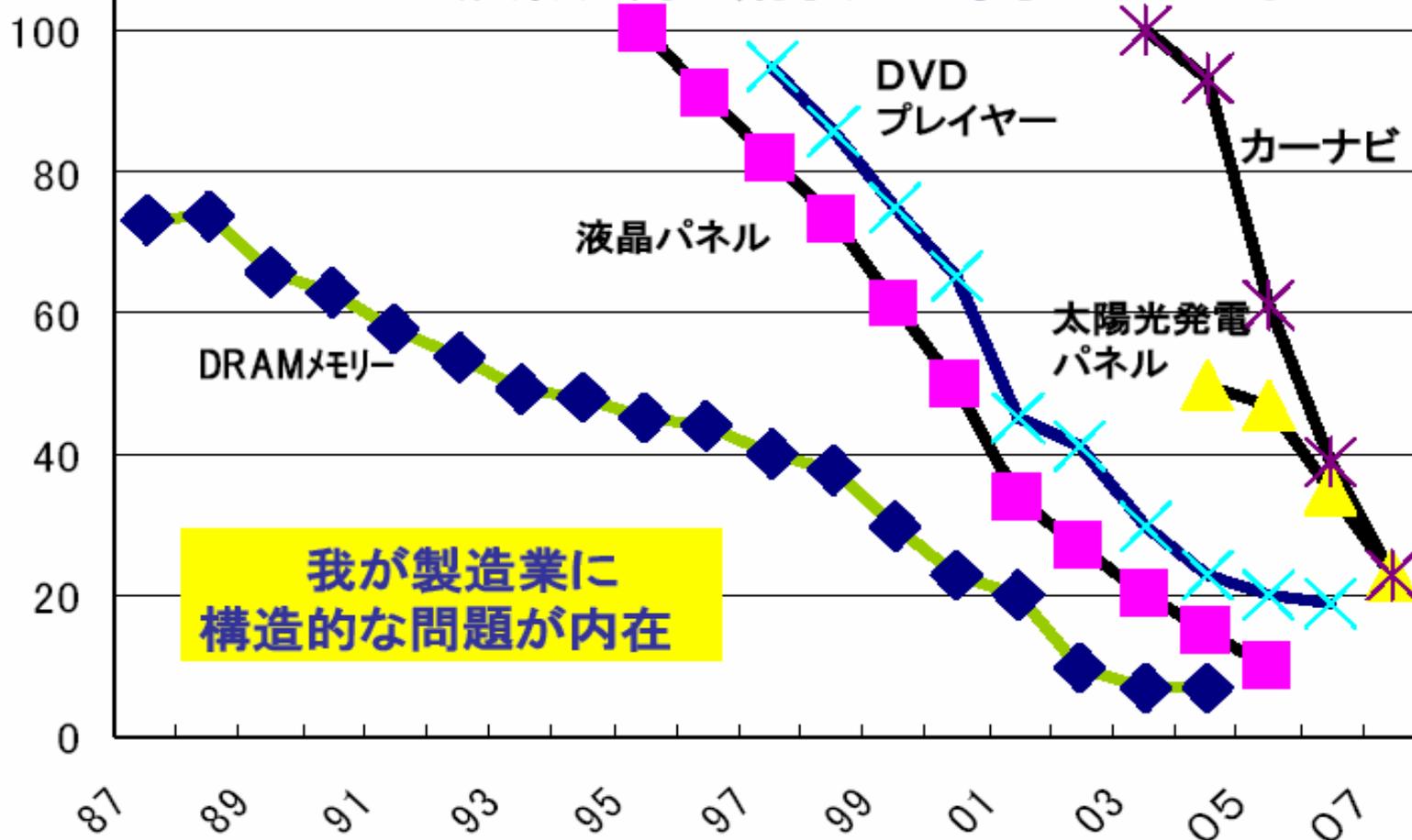
## 問題意識（１）

なぜ、技術で勝る日本が  
事業で勝てないのか？

なぜ、科学技術**大**国の日本  
は、科学技術**立**国になっ  
ていないのか？

# オープン環境の国際分業が加速すると、 我が国は例外無く市場撤退への道を進む

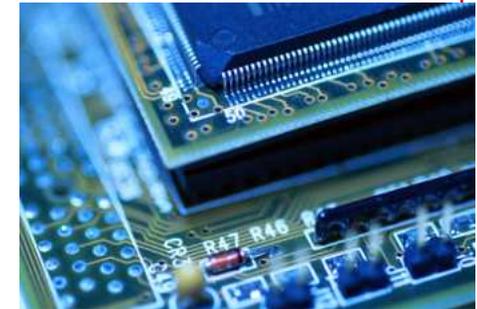
—イノベーションの成果/知財が競争力に寄与できていない—



## 問題意識（２）

# 日本の産業競争力は崩壊間近ではないのか・・・

例えば、日本の半導体産業連合軍と  
インテルの特許は  
どのくらい違うのだろうか・・・



例えば、日本の自動車産業は  
15年後には無力化する可能性すらある。  
では、どうすべきなのか・・・



# 競争力モデル(勝利の方程式)の変容

## 1 : 競争力モデルの変容

モデル錬磨モデル(インプルーブメント)から  
モデル創新モデル(イノベーション)へ

## 2 : イノベーションモデル自体の変容

1 : 個人発明家によるイノベーション！

2 : 垂直統合型自前主義の単独一社による「画期的発明駆動型」  
イノベーション(大発明で勝負が決まる！)

3 : 複数の垂直統合型自前主義の「切磋琢磨型」イノベーション  
(国内で勝てれば、海外でも勝てる！)

4 : ビジネスモデルと知財マネジメントの展開による国際斜形分  
業型イノベーション

(技術を活かすビジネスシナリオを描け！)

# イノベーションモデルの変容に気づけ

昔：イノベーション = インベンション

科学技術 = 必要十分条件

現在：イノベーション = インベンション協業 ×  
ディフュージョン分業

必要条件 = 科学技術

十分条件 = ビジネスモデル × 知財マネジメント

国際的なイノベーション共闘の時代

# オープンによるディフュージョン

国際標準としてオープンすれば、市場は一気に立ち上がる(ディフュージョンの加速化)

この仕掛けをビルトイン

これを可能にする前提は？

# 「オープン」の3フェイズ

1. 技術研究フェイズの**オープン**  
(リソーシング協業化; 脱自前主義)  
イン/アウト/クロス/コモン/オープン
2. 製品開発フェイズの**オープン**と**クローズ**  
(脱・摺り合わせ主義)  
「内インテグラル、外モジュラー」  
「内BB、外標準」  
「内クローズ、外オープン」
3. 普及フェイズの**オープン**  
(製造販売分業化: 脱・抱え込み主義)  
標準・知財権をレバレッジとしたマネジメント

# インテルインサイド、アップルアウトサイド



## 基幹部品主導型

- 「内インテグラル、外モジュラー」
- 「内BB、外標準」
- 「内クローズ、外オープン」

## 完成品主導型



だから大変だ！ 例えば・・・



安易な標準化オープンを避け、  
インテグラル起点、  
モジュラー移行？

# 「三位一体」による競争力の本質は・・・

製品特性

(アーキテクチャ)

に沿った

急所技術の

プロプラ権利化と秘匿化、  
公開と条件付きライセンス、  
標準化オープン等を  
使い分ける

マネジメントの展開

市場拡大と  
利益確保を同時  
達成する

ビジネスモデル

# 事業モデルのせめぎ合い

- インテグラル延命 対 モジュラー進展 対 再インテグラル捲土重来
- 完成品主導 対 基幹部品主導型
- プレミアム化 対 コモディティ化
- ...

これはエレクトロニクス関連だけか？  
素材は？ サービスは？ コンテンツは？

技術で勝る日本は、  
なぜ事業で勝てないのか

プロパテント時代とは  
異なるプロイノベー  
ション時代の知財マ  
ネジメントに真剣に  
取り組むべき時です。

午後のセッションを  
お楽しみに！

