

## ビジネスモデル側のイノベーションが 必須となる時代の登場

小川 紘一

(東京大学知的資産経営総括寄付講座)

デジタル技術が製品設計の深部に介在する 1990 年代の後半から、アジアにオープン分業型の巨大市場が生まれた。完成品を構成する基幹部品の結合インターフェースが暗黙知から形式知へ転換し、同時にデジタル化の作用によって結合公差が飛躍的に拡大したからである。国際標準化は、このインターフェースと公差を共にグローバル市場へ公開する役割を担い、技術の伝播/着床スピードを 10 倍以上に加速させる。ここから競争ルールが一変し、アジア諸国企業がビジネスチャンスをつかんで市場参入を繰り返すが、日本企業の勝ちパターンを支えたフルセット垂直統合型の企業制度は徐々に経済合理性を失った。

技術力・特許数やモノづくりで圧倒的な優位性を誇った日本企業が、DVD やデジタルテレビ、携帯電話で何度も市場撤退を繰り返す背景がここにあった。撤退した企業は例外なく、従来の統合型企業制度のままでオープン分業型の競争ルールに対峙していたのである。日本が誇るリチウムイオン蓄電池や LED 照明はもとより、事務機械や次世代自動車も、そして Blu-ray Disc (BD) も決して例外ではない。今回の「光学」で特集企画されたポスト BD だけが例外である、と断言できるであろうか。競争ルールが変わるのであれば、技術開発やモノづくりの現場力は単なる必要条件に過ぎない。市場の前線に立つ経営者の側で新たなビジネスモデルを生み出すのでなければ、21 世紀のグローバル市場で勝てない。

日本は過去 15 年で累積 200 兆円にも及ぶ研究開発投資を続けて数多くの技術イノベーションを生み出し、これをハードパワーとして蓄積してきた。しかしながら地方から工場が消え、製造業の雇用が 300 万人も減った。製造業の GDP もマイナス成長だったのである。この現実をどうとらえればよいのだろうか。

21 世紀のわれわれには、技術イノベーションの成果を企業の競争力や国の経済成長と雇用促進に結びつける仕組みづくりとしてのソフトパワー、すなわちビジネスモデルや知財マネジメント側にこそイノベーションが必要となったのではないか。ソフトパワーのあるべき姿や具体的な事例については稿を改めて論じるが、「光学」の読者諸氏におかれても、ぜひ活発な議論を期待したい。