

日本の成長シナリオを求めて

# 世界の勝ち組のビジネスモデル

## 勝負は企業規模ではなく、知恵の優劣に依存する

TOKYO  
2012 07 19

SMBC TOP SEMINAR

世界で厳しい戦いを強いられている日本の製造業。技術力はあるのになぜそのような事態になるのか。NPO法人産学連携推進機構理事長の妹尾堅一郎氏が、技術力がありながら事業で負ける原因とその脱却法について語る。

高度な技術も社会的価値を導かなければ意味がない

スカイツリーを見て、日本のものづくり方を誇る。なるほど、一理あるでしょう。設計から施工、設備にいたるまで日本企業の先端技術の粋を集めたそれは、新興国が自国の力だけでつくることなど到底できない代物です。しかしスカイツリーというのは、いわば「二品生産の超巨大工芸品」。それが47都道府県に1塔ずつ建設されたところで日本経済全体への影響は限られます。

やはり日本のものづくり力の根幹は、年間GDPの約2割、100兆円を稼ぐ、高度経済成長期から経済を先導してきた製

造業の分野にあります。

その製造業が、世界でまったく勝てなくなってしまう。勝ち組の代表格とされてきた超大手エレクトロニクスメーカー3社の昨年度の赤字は、合わせて1兆7000億円に上りました。こうした製造業における日本の惨敗の根本的原因は、円高でも震災でもタイの洪水でもありません。「技術さえあれば事業で勝てる」と思い込み、その技術を活かすビジネスモデルの工夫を怠った点にあるのです。開発した技術を製品に実装して、根性ある営業マンが売る——そんな従来の日本企業の成功モデルは80年代でとくに終わっているという事実を知るべきでしょう。

### 妹尾堅一郎

NPO法人産学連携推進機構理事長

#### profile

「せのお・けんいちろう」慶應義塾大学経済学部卒業後、富士写真フイルム株式会社を経て、英国国立ランカスター大学経営大学院システム・情報経営学博士課程満期退学。産能大学、慶應義塾大学大学院、東京大学を経て現職。現在一橋大学大学院MBA、九州大学、放送大学の客員教授を兼務。内閣知財戦略本部専門調査会長、農林水産技術会議委員など。「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか」(ダイヤモンド社)など著書多数。

現在、株式時価総額第1位に輝いているのは米国のアップル社です。その主力商品・iPadに使われている部材の大部分は、日本の企業が供給しています。こうしたことから、国内ではよく「世界的なシェアを持っている日本の部材産業は強い」と考えられているようですが、私にいわせれば笑止千万。生産技術が高度であることと、それが事業的に成功していることは同義ではありません。

むしろ、8割以上のシェアを占めながら数%の収益しか取れない現状を恥じていたいただきたい。なぜならばそれは日本企業が、単なる海外企業の「部材下請け納入業者」に成り下がってしまったことを意味す

「技術を活かすためのサービス」の売り方の追求に、成功の秘密がある

るからなのです。

## インテルとアップルに学ぶ ビジネスモデルと 知財マネジメントの重要性

近年のパソコン業界では、MPUという基幹部品とOSが主役になり、それらを搭載する完成品はむしろそれらに従属しています。この仕組みをつくったのが、MPUで圧倒的なシェアを誇るインテルです。彼らは、それまで擦り合わせ型製品だったパソコンを、MPUを起点に部品をつなぐだけで済む組み合わせ型製品に変えてしまった。さらにMPUを取り付けたマザーボードという中間財をつくり、そのレシピを製作費の安い台湾メーカーにあえて教えて大量につくらせることで、パソコン自体を世界中に普及させた。ただし、その時、収益が自らに環流する新しい仕組み、すなわち「ビジネスモデル」をしっかりつくっていたのです。

インテルから学べることは、基幹部品主導型のビジネスモデルを構築できれば、完成品市場をコントロールすることができるという点です。さらにいえば、それは日本の中堅・中小企業やベンチャー企業も、戦略次第で大企業の下請けからインテルのポジションに成り上げられる、ということを意味します。例えば、得意の部材技術を基幹部品に仕立て上げ、それを「レシピ付き部材」として広く普及させていく。これはなにも部材に限ったことではありません。要するに、自社の製品を



完成品にとつての急所と位置づけることができるか、あるいは、完成品のアーキテクチャーそのものを、自社の製品が急所になるように仕立て直しうるか、です。下剋上を果たすためのポイントはここにあるのです。

一方、インテルを基幹部品主導型とするなら、アップルは完成品主導型。アイデアとデザインの優秀さに加え、自社技術と他社技術をどう組み合わせればよいのか、またモノとサービスをどう組み合わせさせて価値を形成するのか、そこを徹底的に追求した点に成功の秘密があります。さらに、アプリの開発を第三者にまかせた点も見逃せない。これも中堅・中小企業に適用可能な戦略です。完

成品のコンセプトを起点に業界を先導するためにはどうすべきか。ものづくりとサービスの相乗を図るにはいかにすべきか。技術を誇る前にそつした作戦を綿密に練ることが肝要でしょう。

インテルにせよアップルにせよ、欧米の勝ち組企業の躍進を支えているのは、標準化を含む知財マネジメントをベースにしたビジネスモデルです。すなわち従来のモデルをイノベーションすることです。技術を武将に喩えるなら、ビジネスモデルのデザインと知財マネジメントは軍師。手塩にかけた武将の犬死を食い止め、勝ち戦に転じたければ、皆さんも一刻も早く優秀な軍師を得てください。