

市場を拡大し、自社のシェアも拡大する！ オープン&クローズ戦略

文＝株式会社百五総合研究所 会員事業部
研究員 中嶋 理可



もっと市場が拡大すれば自社の売上も上がるのに…そんな課題をお持ちではありませんか。本稿では、市場獲得の最大化を目指すための戦略「オープン&クローズ戦略」について解説し、代表的な分類と具体事例をご紹介します。市場拡大、自社のシェアを高める手段として参考にしていただければ幸いです。

① オープン&クローズ戦略とは

まず、オープン&クローズ戦略の基本概念を見てみましょう。オープン&クローズ戦略とは「企業が自社製品サービスに含まれる技術について、オープン領域（普及させたい技術等）とクローズ領域（独占したい技術等）を適切に使い分けることで市場獲得の最大化を目指す」ことです。（経済産業省「オープン&クローズ戦略」事例集）

それでは、「オープン」な状態、「クローズ」な状態とはどのような状態を指すのでしょうか。オープンとは自社の技術を他社に開放することです。開放することにより、自社技術が世の中で広く利用されるようになる。その技術を必要とする市場が拡大し、自社技術が標準（スタンダード）になります。すると、その技術なしには製品やサービスが提供できなくなり、オープンにしてしまうと、「誰でも提供できる製品・サービス」になってしまう、市場における自社の

のシェアも下がってしまいます。

クローズとは、自社技術を秘匿して公開しないことです。こちらは他者に真似されることなく、自社が技術を独占できるメリットがある一方、自社しかその技術を提供できないために製品やサービスが普及せず、市場が広がらないので売上が上がりにくくなります。

技術を開放して市場を広げつつも、重要な部分は公開せず、自社が握っておく。この2つの領域をうまく使い分ける戦略が「オープン&クローズ戦略」なのです。（図1）

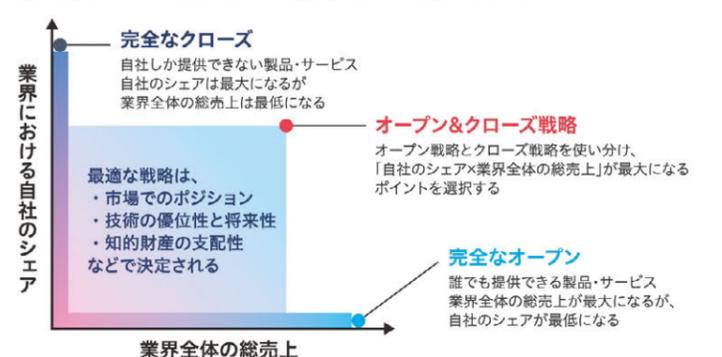
② 何を開放し、何を秘匿するか

まず、自社の競争力の源泉となるような独自技術（コア技術）は、クローズの領域として守る必要があります。一方、オープンにする領域についてはさまざまなパターンが考えられます。経済産業省がオープン領域について、次のような類型を挙げています。

- ① 特許ライセンス・標準化によるオープン戦略
- ② クローズ領域の周辺をオープン化

①の類型には「Blu-ray Disc（ブルーレイディスク）」、②の類型には「QRコード」が例として挙げられます。他にも類型がありますが、今回は割愛します。

【図1】オープン&クローズ戦略の基本概念とポイント



（出所）経済産業省「オープン&クローズ戦略」事例集
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/sesaku/open-close/>

③ 標準化

オープン&クローズ戦略を知るうえで、キーワードとなるのが「標準化」です。日本産業標準調査会は、「標準化とは、自由放置すれば、多様化、複雑化、無秩序化する事柄を少数化、単純化、秩序化すること。また、標準（＝規格）は、標準化によって制定される取決め」と定義しています。

標準化の種類には、日本の産業標準化法に基づいた「JIS（日本産業規格）」、国際標準化機構が制定する国際標準（グローバルスタンダード）規格である「ISO」などがあります。Blu-ray Discは2013年に国際規格ISO/IECに制定され、QRコードは1999年にJIS、2000年にISO/IECに制定されました。オープン化の目的は技術を普及させ市場を拡大することと述べましたが、標準化（規格化）を目指すことこそが新しい技術等を速やかに普及させることにつながるといえます。

④ オープン&クローズ戦略の事例

実際に、オープン&クローズ戦略を用いた事例をご紹介します。

【Blu-ray Disc（ブルーレイディスク）】
〔開発元：BDA（Blu-ray Discの規格策定・普及を目的に設立された、パナソニック（株）やソニー（株）を中心とする世界企業約140社が参画したオープンなフォーラム）〕

開発団体であるBDAは、Blu-ray Discを国際的に普及させるため、光ディスクとして最低限の仕様（フォーマット）を国際規格（ISO）化しました。一方、仕様の実施に必要な特許についてはパテントプール（※1）を形成し、BDAのメンバーだけがそれらの特許を安価で利用できるようにしました。さらに、BDAは規格ロゴの商標権を

取得し、メンバー以外による模倣品が出回ることを排除しました。このような戦略により、BDAはメーカーだけでなくコンテンツ事業者も参画する大きなフォーラムの形成に成功し、Blu-ray Discの市場が拡大したのです。

【QRコード】
〔開発元：株式会社デンソー（現株式会社デンソーウェブ）〕

開発元である株式会社デンソーウェブは、自社の物品流通管理に使っていた「QRコード」の基本仕様を国際標準（ISO）化。その規格をライセンス料を得ることなく他社に提供しました。そのため、誰でもその仕様を使ってQRコードを作成できるようになり、市場が拡大したのです。

一方、QRコードを読み取る技術については公開せず、自社の差別化領域としてブラックボックス化し、QRコードリーダー（読み取り機）やソフトウェアを有償で販売。同社は、QRコードが普及すればするほど、読み取り機やソフトウェアが売

れ、収益が上がるビジネスモデルを確立しました。そして、QRコードリーダーの販売において国内シェアトップを獲得したのです。

今回ご紹介したのはオープン&クローズ戦略のほんの一部分にすぎません。本戦略に少しでも興味を持っていただけでしたら、まずは、自社の独自技術を明確化するところから始めていただくとよいかもしれません。



【参考資料】
経済産業省「オープン&クローズ戦略」事例集

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/sesaku/open-close/>
経済産業省「標準化ビジネス戦略検討スキル学習資料」標準化をビジネスで用いるための戦略
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/business-senryaku/>
特許庁 第20回弁理士制度小委員会 議事次第配布資料5「標準化と知的財産の体的活用」
<https://www.jipo.go.jp/resources/shingikai/sangyo-kouzou/shousai/benrishishi/20-shiryout.html>

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

（※1）特許等の複数の権利者がそれぞれの所有する特許や特許をライセンスする権利を一定の企業体や組織体に集中させ、その企業体や組織体を通じて構成員等が必要なライセンスを受けること