

中小企業におけるオープン&クローズ戦略 シラバス

1. 講師

糸久正人（法政大学社会学部 准教授）

2. 研修テーマの狙い

オープン&クローズ戦略は、「技術の普及（オープン）」と「利益の獲得（クローズ）」を両立させる方法です。しかし、中小企業（含ベンチャー企業）の場合、大企業と比べて、容易にオープン&クローズ戦略を実施するには難しい面があります。なぜならば、中小企業には様々な「資源制約」があるからです。そのため、中小企業は、「仲間づくり」をしなければなりません。こうした点に着目しつつ、本研修では、中小企業がどのようにオープン&クローズ戦略を実施して、イノベーションの果実を得るのか、という点を学習します。

また、「資源制約」という点では、大企業であっても、（１）新規事業戦略の立案、（２）グローバル市場における戦略の立案という意味では、類似したコンテキストを有しています。したがって、中小企業だけでなく、大企業にとっても有益なテーマとなるように構成されています。

3. 到達目標

資源制約がある中で、「技術の普及（オープン）」と「利益の獲得（クローズ）」を両立させたビジネスモデルを考案することが可能となります。

具体的には、オープン&クローズ戦略を立案するために、（１）オープン領域をどこに設定し、技術を普及させるためにはどうしたらよいのか、（２）クローズな領域をどこに設定し、それはどのようにして構築するのか、（３）資源制約を補うためにどのような仲間づくりをするのか、（４）オープン領域とクローズ領域はどのように連動させるのか、といった点に関して理解することを目標とします。

4. 受講対象者

中小企業経営者、中小企業経営幹部、中小企業後継者

ベンチャー企業経営者

大企業の社内ベンチャー担当者等

5. 教材一覧

No.	類型	企業名	学習のポイント	教材の概要・特徴
5-1	長編教材	グリーンテクノ 21	ビジネスエコシステムの構築	商品：卵殻を使ったライン材、野球のロジンバッグ、チョーク、壁紙 概要：実績のないベンチャー企業が、オープン戦略を活用してどのように商流を構築し、ビジネスモデルを展開したのか。苦労の連続であった同社社長の立場から振り返る。
5-2	短編教材	吉野化成（1）	ビジネスエコシステムの構築	商品：マスキングフィルム「スーパーコロナ」 概要：旭化成が保有する特許の使用権を使って、建築用マスキングフィルム市場でシェア 80%を獲得した秘訣は何か。競合他社が模倣品を出す中で、どのようにして高いシェアを維持し続けたのか。
5-3	短編教材	吉野化成（2）	ビジネスエコシステムの構築	商品：マスキングフィルム「スーパーコロナ」 概要：吉野化成（1）の後日談。先代社長の死に伴い競合他社の攻勢が一気に激しさを増す。急低下したシェアを二代目社長はどのように回復させたのか。事業継承の問題も絡めて考えたい。
5-4	短編教材	帝人ナカシマメディカル	ニーズの発掘	商品：チタン加工技術を活かした人工関節 概要：船のプロペラを手がけていた帝人ナカシマメディカルは、リスクヘッジの一貫として同社のチタン加工技術を活かした医療分野への進出である。技術はあってもニーズはわからない。帝人ナカシマメディカルがとった戦略とは？
5-5	短編教材	富士通	ニーズの発掘	商品：休眠特許 概要：企業の中にはたくさんの使われていない特許が眠っている。新たなニーズを発掘するために、文系学生との産学連携で中小企業へのライセンスアウトを狙っていった。
5-6	短編教材	ファソテック	普及のための戦略（1）多面市場モデル	商品：臓器の 3D モデル 概要：2 色の 3 次元プリンタを活用したホンモノそっくりの臓器モデル。3 次元ものづくりで培った技術を活かし、3 つの市場での同技術の普及を目指す。
5-7	短編教材	山中製作所（仮名）	普及のための戦略	商品：摩擦圧接技術 概要：中小企業が新しい技術を普及させるためにはどうしたらよいのか。競争優位を持続させるためにはどのような方策が考えられるのか、この 2 点について考察する。
5-8	短編教材	長崎 EV & ITS	地域活性化	商品：電気自動車（EV）と ITS 概要：EV と ITS に関する実証実験の場として長崎県五島列島が選ばれた。最先端の取組みには全国から英知が結集される。その成果をどう地元還元していくのか。
	自己学習教材	オープン＆クローズ戦略	オープン＆クローズ戦略の基本的な考え方を学ぶ	企業は技術の普及と利益の獲得のバランスをどのようにとればよいのだろうか。「イノベーションの果実を得るためには、多くの利益を得る必要がある、そのためには技術を他社に公開しない。」「イノベーションの果実を得るためには、技術を普及する必要がある、そのためには技術を他社に公開する。」どちらも正しい 2 つのロジックをうまくバランスさせる「オープン＆クローズ戦略」について解説します。

6. 参考文献

- ・ 渡部俊也編著 (2011 年)『ビジネスモデルイノベーション』 白桃書房
- ・ 小川絃一 (2014 年)『オープン&クローズ戦略』 翔泳社

7. 研修の進行

以下の進行例は、2 日間の研修を開催する場合のコマ毎のテーマ、利用するケース教材、授業形式、事前課題・事後課題等を例示したものです。

(1) 1 日目 (13 : 30 ~ 17 : 00 (180 分、2 コマ分))

①事前課題

自己学習用教材 (電子コンテンツ)「オープン&クローズ戦略」を視聴の上、受講ください。講義はオープン&クローズ戦略の概念の理解があることを前提に進行します。より深い理解をしたい場合には、参考図書をお読みください。

②当日進行

No.	テーマ	利用教材	実施形式	所要時間	講師
1	・ 本講義の意義 : 「技術の普及」と「利益の獲得」のジレンマをめぐる課題は何か？オープン&クローズ戦略の再確認 ・ 「ロジックブランチ」の説明		講義 グループワーク	60 分	糸久
2	・ ビジネスモデルを俯瞰するためのツール「ビジネスモデルキャンパス (BMC)」の説明 ・ グリーンテクノ 2 1 の概要説明	長編教材「グリーンテクノ 2 1」	講義	60 分	糸久
3	・ BMC によるグリーンテクノ 2 1 の分析 ・ グリーンテクノ 2 1 のオープン領域 / クローズ領域の特定	長編教材「グリーンテクノ 2 1」	グループワーク	60 分	糸久
				合計 180 分	

③事後課題

「ロジックブランチ」「ビジネスモデルキャンパス (BMC)」について、各自しっかりと復習しておいてください。次回の研修では、基本的にはこの 2 つのツールを使って、各社の分析を進めます。

(2) 2日目 (10:30~16:40 (270分、3コマ分))

①事前課題

短編教材「吉野化成(1)」「吉野化成(2)」「帝人ナカシマメディカル」「富士通」「ファソテック」「山中製作所」に関して簡単に目を通しておいってください。

②当日進行

No.	テーマ	利用教材	実施形式	所要時間	講師
1	ビジネスエコシステムの構築： グリーンテクノ21のオープン＆クローズ戦略を「ロジックブランチ」で整理する。	長編教材「グリーンテクノ21」	グループワーク	40分	糸久
2	ビジネスエコシステムの構築(2)： ・吉野化成の概要説明 ・吉野化成のオープン＆クローズ戦略を分析する	短編教材「吉野化成(1)(2)」	講義 グループワーク	60分	糸久
3	ニーズの発掘： ・帝人ナカシマメディカル、富士通の概要説明 ・帝人ナカシマメディカル、富士通のオープン＆クローズ戦略を分析する	短編教材「帝人ナカシマメディカル」「富士通」	講義 グループワーク	60分	糸久
4	技術の普及戦略： ・ファソテック、山中製作所の概要説明 ・ファソテック、山中製作所のオープン＆クローズ戦略を分析する	短編教材「ファソテック」「山中製作所」	講義 グループワーク	60分	
5	自社のビジネスモデルを考える		個人ワーク 発表会	50分	糸久
				合計 270分	

③事後課題

本研修を通じて得た「学び・気づき」をまとめ、提出してください。また、本研修で得た知識を定着させるために、「長崎EV&ITS」を読んで、各自BMCとロジックブランチを用いて、両者のオープン＆クローズ戦略をまとめてください（提出は不要）。