

Chapter 9

ビジネスモデル



「弱虫ペダル」。高校の競技自転車部を題材にした漫画が話題となっている。ペダルは、漕いでいる人の力を自転車に伝える唯一の場所。とても重要な部品である。このペダルについて、モジュール化という標準を上手に利用したビジネスモデルがある。

モジュール化がもたらすもの

自転車は部品を製品標準にしたり、作り方を標準化したり、各部品のつなぎ方も標準化して、モジュール化が進んだ製品である。モジュール化が進むと、ブリジストンサイクルのように自転車を作るメーカーだけでなく、シマノのようにブレーキや変速機、チェーンなどの駆動系だけの部品を造るメーカーが出現する。さらに、一つの部品だけを専門に造るメーカーが現れてくる。

スピードプレイ

ツールドフランスなどに出場する自転車は、選手が履く靴と自転車のペダルが物理的に一体化している。乗っている人が生み出した力を無駄なく自転車に伝えることが勝敗を分ける為だ。もう少し詳しく構造を述べると、自転車用の靴の底に金具を取り付け、その金具がペダルと勘合するような構造となっている。

この構造で力を無駄なく伝えることができるようになったが、足の向きなどが制限されるため漕ぎ方や嵌め方によっては膝に痛みがでて、故障の原因となってしまう。元プロ選手のリチャードベインは、革新的な勘合のさせかたを発明し、1996年にペダル専門メーカーを設立した。それが米国企業のスピードプレイである。力を無駄なく伝えることは維持しながらも、漕ぎ心地がよく故障し難いということから一部のトップ選手に愛用されている。2016年のツールドフランスでは出場20チームの中で、2チームがスピードプレイのペダルを使用していた。

スピードブレイのように、自転車のフレームであるカーボンを造る技術が無くてもペダルを造る技術があるだけで、ブリジストンサイクルやシマノのように大きな資本が無くても、ペダルを造るだけの小さな資本があるだけで、競争力を有する製品を造ることができるのである。

パテントプール

Section

2

標準という取り決めの内容は、技術的な内容の場合が多い。技術だから、取り決めた内容について特許が与えられている場合もある。多くの場合、標準として取り決める前に、特許の技術を無償で使えるように特許権者の合意を取り付ける。

ところが、複数の特許があり、権利を有するのが複数の会社であったりすると、合意を取り付けるのが難しくなる。研究開発に投資して得た特許を、無償で開放するという利益を放棄するような行為に理解を示さないからだ。

このような場合、パテントプールという組織を作り、標準に従い特許を使う企業から一定のライセンス料を徴収し、それを特許権者である企業に分配する取り組みがある。

DVD

映画やパソコンのソフトウェアのデータが格納されている DVD。東芝やパナソニック、ソニー、フィリップスが仲間になってフォーラム標準を作り、現在はデファクト標準になっている。DVD の標準に従って、DVD プレイヤーとして製品化されている、あるいは、ノートパソコンに組み込まれている DVD の再生装置を造ると、どうしても特定の特許を実施してしまうことになる。このような特許は標準必須特許、あるいは、SEP(standard-essential patent)と呼ばれている。

そこで、標準必須特許を有している企業だけが集まって、DVD6C と DVD3C という団体を作りパテントプールと呼ばれる仕組みを構築した。この仕組みは、DVD6C などの団体が、特許を使いたい企業に対し特許のライセンスを与えると共に、ライセンス料の徴収と特許権者への分配を行うのである。そして、ライセンス料を支払えば、どのような企業であっても、特許のライセンスを受けられ、標準に従って製品を造ることができるようになっている。現在、DVD プレイヤーを 1 台造るためのライセンス料は約 11 米ドルである。

価格競争による事業撤退と利益確保

DVD の標準化に加わったパイオニアや JVC ビクターなどは、現在、DVD プレイヤーの生産から撤退した。中国や台湾企業が DVD の生産に参入し、価格競争が生じてしまい、DVD の製造販売によって利益が得られなくなったからだ。

しかし、現在でも、中国や台湾企業が、パソコンに搭載されている DVD 再生装置などを造っている。当然に、中国企業などは、DVD3C や DVD6C のパテントプールに特許ライセンス料を支払い、それは、パイオニアや JVC ビクターに分配されている。

このように、標準化によって特許を使わざるを得ない状況にして、製造販売は行わないが、特許によって収入を得るというやり方も、標準化を活用したビジネスモデルである。そして、特許が複数の企業が有し、個別に調整がつかない場合は、パテントプールという仕組みを活用することも、標準化ビジネスの一つである。

プライベート認証

Section

3

企業には、BtoC と呼ばれる一般消費者に対して製品を販売している企業と、BtoB と呼ばれる企業に対して製品を販売している企業がある。BtoB 企業は、直接的な売り先である企業に自社製品の素晴らしさを伝えることはできる。ところが、売り先の企業において加工されて一般消費者の手に渡る場合、どのようにして一般消費者に製品の素晴らしさを伝えればよいのだろうか。

プライベート認証と呼ばれる企業独自の標準によって、この問題を解決している企業がある。

ゴアテックス・プロダクト

米国企業のゴア（W. L. Gore & Associates, Inc.）が作るゴアテックスという名の布は、水は通さないが、空気や水蒸気を通す。登山ウエアやスポーツウエアなどに使われている。この布を使うウエアは、他のウエアと比べると、快適で、時として人の生命をも守ってくれる優れた製品である。

ところがゴアが製造・販売しているのは布である。店頭で販売されているのは、布ではなく、衣料品に加工された登山ウエアなどである。したがって、布であるゴアテックスは、裁断され縫製されて登山ウエアに仕立てられている。ここで問題になるのは、ゴアテックスという布は水を通さないが、登山ウエアの縫い目から水がしみ込んでしまうと、消費者は、わざわざ価格の高いゴアテックスを使った登山ウエアを購入した意味が無くなってしまう。

そこで、ゴアは、縫い目からも水を通さないような縫製を施すことができる工場が作ったウエアだけに、ゴアテックスの商標を使うことを許可している。ウエアが水を通さないことをゴアが検査するのだが、この検査にはゴアが定めた試験条件を用い、ゴアが定めた製品の仕様を満たしているかどうかを検査する。

これらの検査を標準という視点でみると、試験条件などは試験方法標準であり、製品の仕様は製品標準である。そして、縫製メーカーが作った商

品が、製品標準を満たしているかどうかをゴアが検査・確認するのは適合性評価であり、商品にゴアテックス・プロダクトのラベルを付けることを許可するのは認証である。JISCなどの公的な機関ではなく、民間企業であるゴアが行う認証であるから、プライベート認証ということになる。

もちろん、ゴアテックスという名称は、ゴアが商標権を有している。仮に、適合性評価にて防水基準を満たしていない製品に、ゴアテックス・プロダクトのラベルを付ける縫製メーカーが現れたとしても、商標権侵害として、訴えることができる。このようにして、プライベート認証を機能させている。

ゴアのゴアテックスだけでなく、米国企業であるデュボンのテフロンコーティングなども、プライベート認証といえる。

このように、プライベート認証という仕組みを使い、BtoB企業はブランド価値の影響力を一般消費者にまで及ぼしている。

普及の範囲の拡大

Section

4

取り決めが普及しなければ標準ではない。普及しなければ標準化の効果を得られない。したがって、普及させることは標準化活動にとって、とても重要な事である。

普及といっても、大学の中だけで普及しているとか、地域の中だけで普及しているとか、わが国の中だけで普及しているとか、様々である。企業としては大きな標準の効果を得るべく、なるべく大きな範囲で普及させたい。そこで、業界団体に属する企業が一致して普及の範囲を広げていった「抗菌」の事例について見てみよう。

殺菌・滅菌・除菌ではなく抗菌

商店などの実店舗やウェブサイト上の通販などに「抗菌」と名のつく製品は数多く売られている。中には、本当に効果があるのか、安全性は大丈夫なのかなどの疑問が湧いてしまう製品もある。

疑問を解決すべく、本当に抗菌効果があるのか製品を確認しようとしても、既存の試験方法、例えば、日本薬局方記載の殺菌効果試験などを行っても、抗菌の効果は測れない。なぜなら、殺菌と抗菌は機能が異なるためだ。

抗菌という言葉の意味内容を正確に述べると「製品の表面における細菌の『増殖を抑制』すること」ということになる。医薬品の分野では殺菌は微生物を死滅させること、滅菌は微生物を「完全」に死滅させること、除菌は物質または限られた空間から微生物を除去することである。抗菌は増殖の抑制なので、殺菌や滅菌、除菌とは区別して使われている言葉である。したがって、抗菌加工製品は表面の細菌の増殖を抑制するだけで、細菌を死滅させたりする物ではない。

業界内標準から国家標準へ

抗菌加工製品が発売され始めた 1990 年代、今よりも抗菌効果の疑問の声は多かった。そこで、抗菌加工製品に関連する企業が集まって抗菌製品技術協議会を作り、当時の経済産業省と共に抗菌効果を測る自主規制を作成した。試験方法を業界内で標準化したのである。これは 1998 年のことであった。

自主規制確立後の対応も素早かった。翌年の 1999 年には、自主規制の内容を JIS 規格とした。協会は、その後も鋭意努力を続け 2007 年には、JIS 規格の内容を ISO 規格としたのである。

業界が結束して

少しまとめてみよう。悪貨は良貨を駆逐するという「ことわざ」のように成らない為に、抗菌効果の殆ど無い製品を撲滅するために、抗菌製品に関連する企業は協議会を設立した。1998 年のことである。協議会は同年の内に自主規制を作成し、翌年の 1999 年にはその内容を JIS 規格とした。そして、2007 年には ISO 規格としたのである。

すなわち、業界が一致して国内の業界標準を作り、それを国家標準、国際標準へと発展させたのである。標準の効力が及ぶ範囲を業界内から日本国内、そして世界へと広げることに成功したのである。国外で対抗する勢力が大きくなる前に、国際標準とした優れた取り組みと言えるだろう。

