

企業戦略としての オープンソース

明星大学情報学部 加藤みどり

オープンソース

- 熱狂から現実的な課題へ
- 企業にとっても選択肢のひとつへ

オープンソースビジネス

■ 企業サイドから

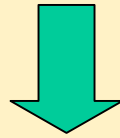
- オープンな技術のメリット・デメリット
- ビジネスモデル
- 差別化と収益確保
- 協調、競争、アライアンス
- マーケティング

■ コミュニティサイドから

企業によるオープンソースの背景

技術・ビジネス戦略の変化

あるビジネスに関する主要技術を
全て占有して利益独占



収益につながる技術のみ自社開発

ビジネススピード(事業早期立上)
仲間作り(ビジネス規模の巨大化)
製品・サービスのシステム化

企業から見たオープンソース

■ 研究開発の外部化

- 垂直統合の崩壊
- 企業による独占的 (proprietary) 技術の一部放棄
 - 技術は人類の (公共) 財産
 - 独占の非効率

■ 外部知識の搾取

■ 低コストで有能な外部人材の確保

オープンな技術を採用する メリット

技術面	ビジネス面
<ul style="list-style-type: none">● 開発速度向上● 品質の向上● 内部資源の節約● 優秀な人材を無償で利用● コミュニティからの学習● プロジェクトの無償評価	<ul style="list-style-type: none">● ビジネス機会確保● 早期参入● リスク低減● 将来のユーザ・パートナー（仲間）の増加● 標準化の前駆● 企業イメージの向上

● オープンソース特有の特徴

オープンな技術を採用する デメリット

技術面	ビジネス面
❄️ 技術の占有不可能	❄️ ビジネスコントロール困難 ❄️ 直接の収益確保不可

公開技術 + ?? → 収益

技術公開のメリットの積極的享受

オープンソースの得意技

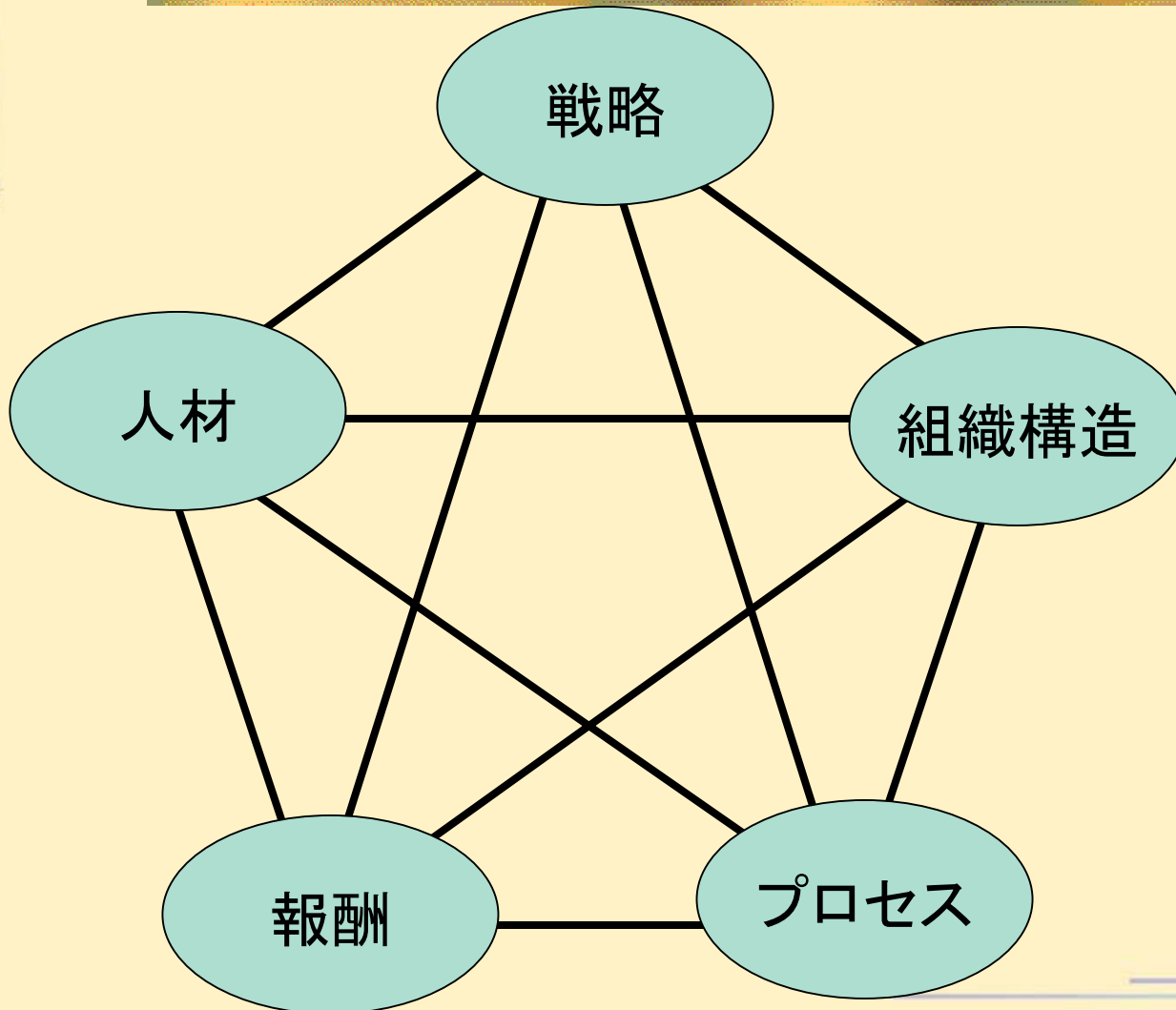
- 早く普及させる
- 広く普及させる
- ビジネスの基盤的技術を提供する
- 仲間を増やす
- 標準技術になりやすい

オープンソースの ビジネスモデル

- 万能モデル（一般解）は存在しない
- 他のビジネス同様、自社の競争優位は何か？

- ✗ オープンな技術から収益は得られない
- ✗ オープンな技術では差別化できない
- ✗ コミュニティは（内部人材のような）
コントロール困難

組織デザイン



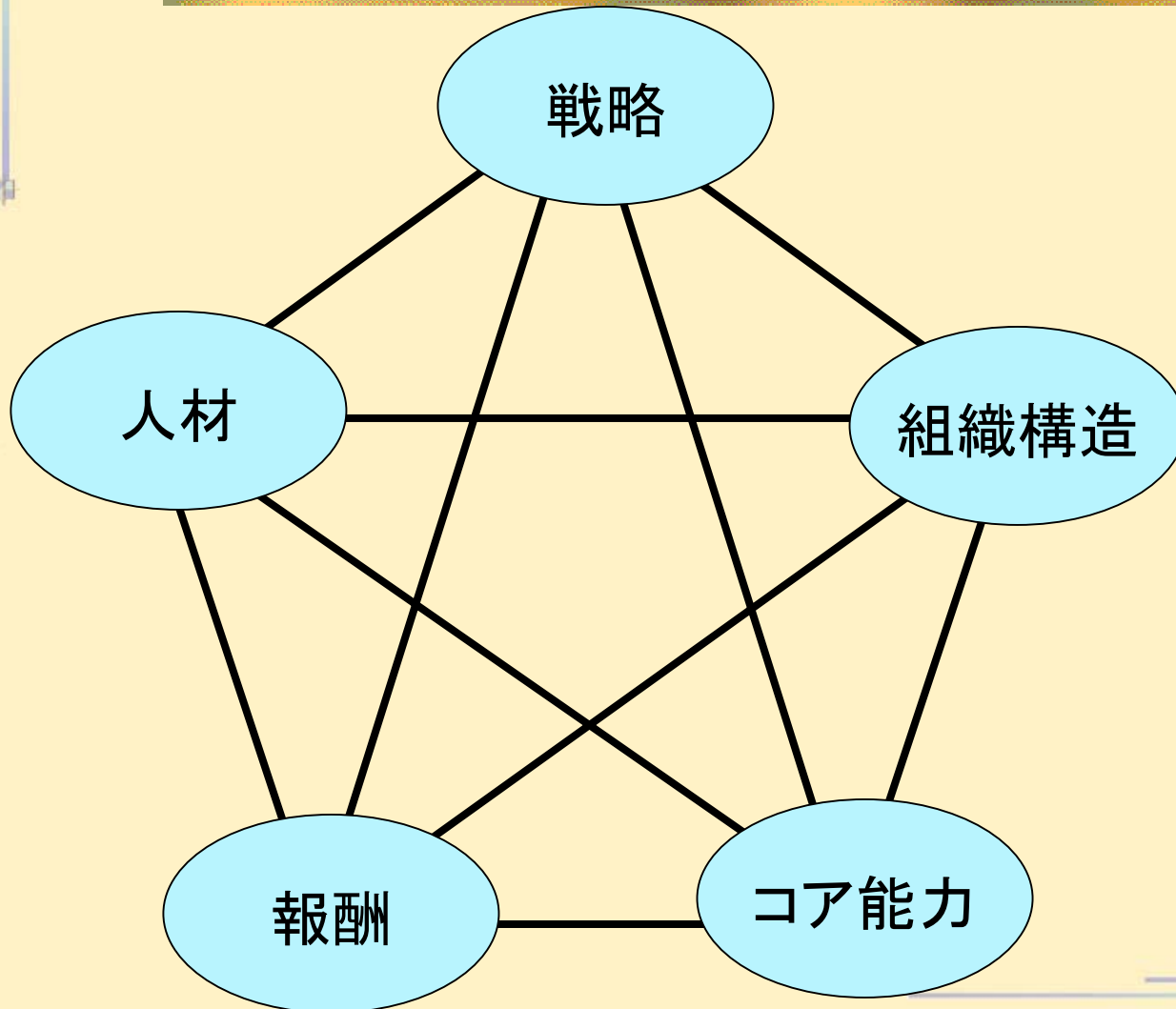
整合性



組織デザイン
は左図5項目
に依存

Galbraith (2002)

ビジネスモデルの構築



整合性



ビジネスモデル
は左図5項目に
依存

差別化のために

1. オープンな技術 +
差別化可能なビジネスモデル
2. オープンな技術 + 差別化可能な技術
3. オープンなビジネスのキー技術のコントロール
 - ✦ 自社に有利なように標準を確立できるか

1. オープンな技術+ 差別化可能なビジネスモデル

- Dellの直販モデル：成功
- 大手IT企業のソリューションモデル：成功？
- 定説：オープンソースにはサービスモデル
 - 単純なサービスモデルは模倣されやすい
 - 何らかの差別化が必要→ +技術
 - cf. 日本のビジネスモデル特許

2. オープンな技術+ 差別化可能な技術

■ 技術戦略として

- なぜそのオープン技術を採用するのか
- どの技術とのシナジー効果を狙うのか

■ ビジネス戦略として

- コアテクノロジー
 - 差別化可能な技術
 - 収益源となる技術
- } を区別し、新モデル確立

3. オープンなビジネスの キー技術のコントロール

- 標準を自社に有利にコントロールできれば、標準から利益を得なくとも収益性の高いビジネスが成立しやすい
- 関連性のある技術とその関連付けは？
- 収益を得ることが出来る技術は？
- コミュニティへ提供できるものは？

協調と競争

- ビジネスは、「パイ」を作り出すときには協力し、「パイ」を分けるときには競争するもの (Na I ebuff=Brandenburger)

オープンソースによる標準策定



「パイ」の急速な拡大のための新手法

他企業とのアライアンス

■ オープンソースビジネスには不可欠

アライアンスの価値創造

コスト・ベネフィット分析 → 複雑な戦略評価

単純な補完 → 複雑なコスペシャライゼーション

アライアンスの発展・継続性について

設定された目標の管理 → 変化する目標を追跡

コンフリクトの解消について

コラボレーション → コラボレーションと協調

信頼 → 共通の利益の強調

成長するアライアンスのイメージ

単一のリレーションシップ → アライアンスのネットワーク

技術と市場のジレンマ

■ 研究開発の「死の谷」

- 技術の成功と市場での成功の間には溝

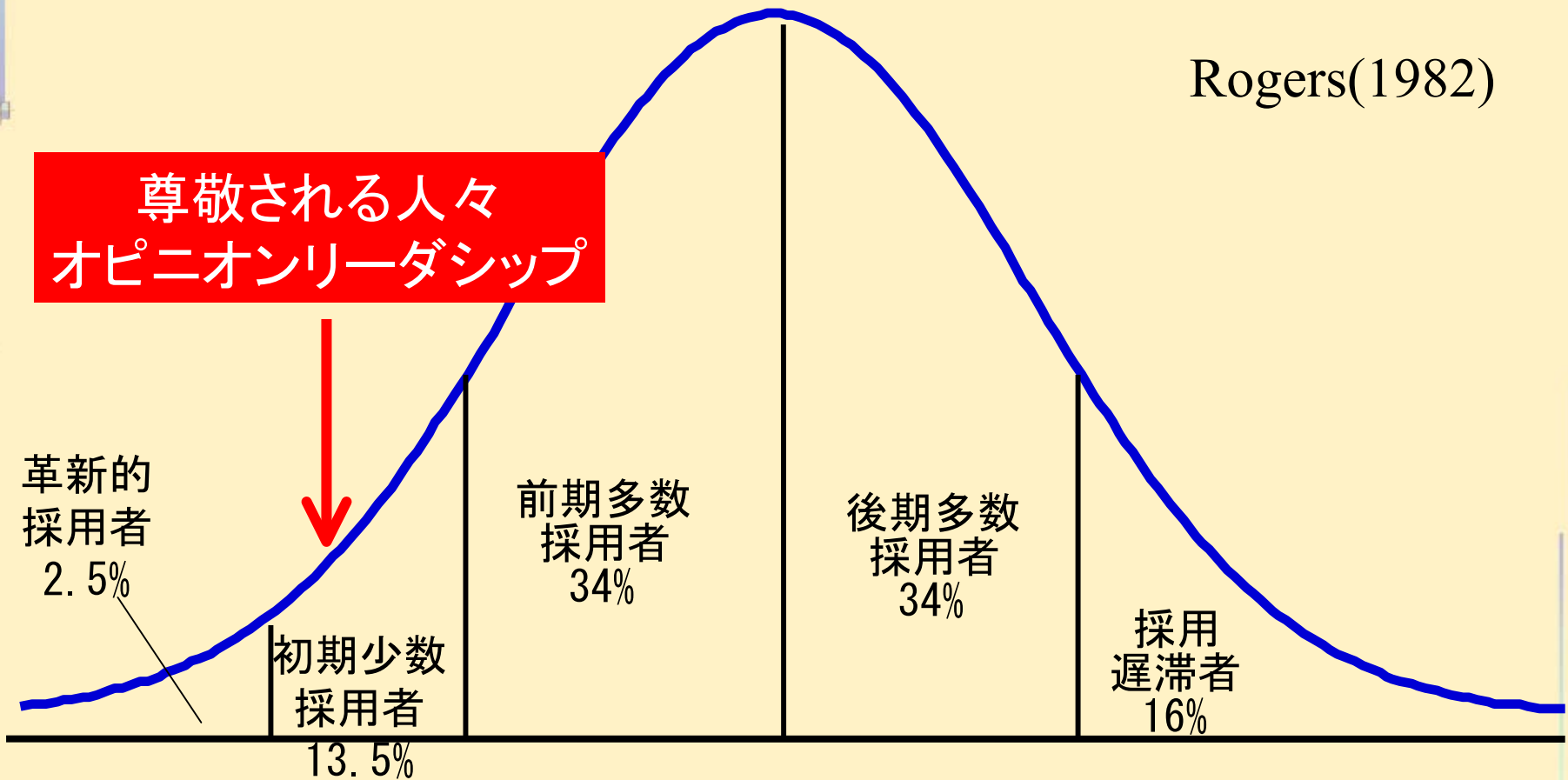
■ 必ずしも優れた技術が標準になるわけではない

■ ビジネスの成功＝量

- 特に、マス（一般消費者）市場において

イノベーション採用者カテゴリ

Rogers(1982)



戦略の明確化

- ターゲットはマスかコアか
 - オピニオンリーダーにどうアピールするか
 - 高い技術力
 - ビジネスとしての成功
- } 時にトレードオフ

IBMのオープンソース戦略

- 最もオーソドックスなオープンソース戦略
- コミュニティの文化尊重
 - 有能な人材と長期取引
 - 人海戦術人材は低コストで調達
- 標準技術の独占より普及（競争のルールの変更）
 - 公開技術は他社も独占不能
 - 早期事業化
 - コア技術とソリューションで稼ぐ

戦略バリエーション

- 特定分野で自社の強みを補強
 - Oracle
 - Apple
 - Real Networks
- 次世代技術、基盤的技術への布石
 - HP
 - Intel
- 正面からの対抗?
 - Sun Microsystems
- 擬似オープンソースビジネスも

企業主導のオープンソース

- 魅力あるソフトウェアのみ成功
 - 不適切なマネジメントが失敗の要因に
- オープンソースソフトウェアを企業が支援する方が自然？
 - 企業：コミュニティへの理解不完全
 - コミュニティ：ビジネス適応体制不完全
- 次段階で本格化？

コミュニティサイドからの オープンソースビジネス戦略

環境変化のキーワード (コミュニティサイド)

- アンバンドリング
- 大企業中心の時代の崩壊
- 境界融合

- ユーザがイノベータ (プロシューマ)
- 技術を公開する社会的意義

企業とエンジニアの関係

- 柔軟で一時的な雇用体系へ
- フリーエージェント化
- 技術者がプロジェクトを選ぶ
- 企業も技術者を選ぶ
- 複属性の時代へ
- 技術者のセルフマネジメントも必要に

コミュニティからの ビジネス提案 1

- 開発、ビジネス、スタッフの分離
 - 経営、法律、税制...の専門家との協働
- マネジメントはビジネスステージに応じて変化
 - 組織、戦略、ビジネスモデル....
- ビジネスモデルよりビジネスプラン
- スタートアップベンチャーへの支援が参考に

コミュニティからの ビジネス提案 2

- 信頼できるパートナーの選別
- 成果・報酬・知的財産権についての契約厳密化
- ビジネスインフラの整備も必要