

# 新技術と新市場創造

## 第7分科会

ライオン(株)	: 安達 宏
(独)産業技術総合研究所	: 町田雅之
(株)日本能率協会コンサルティング	: 笠井 洋

# 分科会の目的

**経営が技術開発に対し期待することの中で、最も大きいものは「新市場を創出」することである。**

**しかし、技術主導による新市場創出の成功率は低く、経営陣の技術に対する手詰まり感が強い。**

**我々は、技術立国である日本企業がグローバル化の潮流の中で生き残る方向の一つは、強み技術を起点とした新技術による新市場創出と考えた。**

**技術に基づいて新市場を創出するための成功・失敗要因、ノウハウを体系化することで、モノづくりを武器とする日本企業の発展に貢献したい。**

# 分科会の進め方

2011年の活動

メンバー間でのディスカッション

+

講演会・ヒアリング

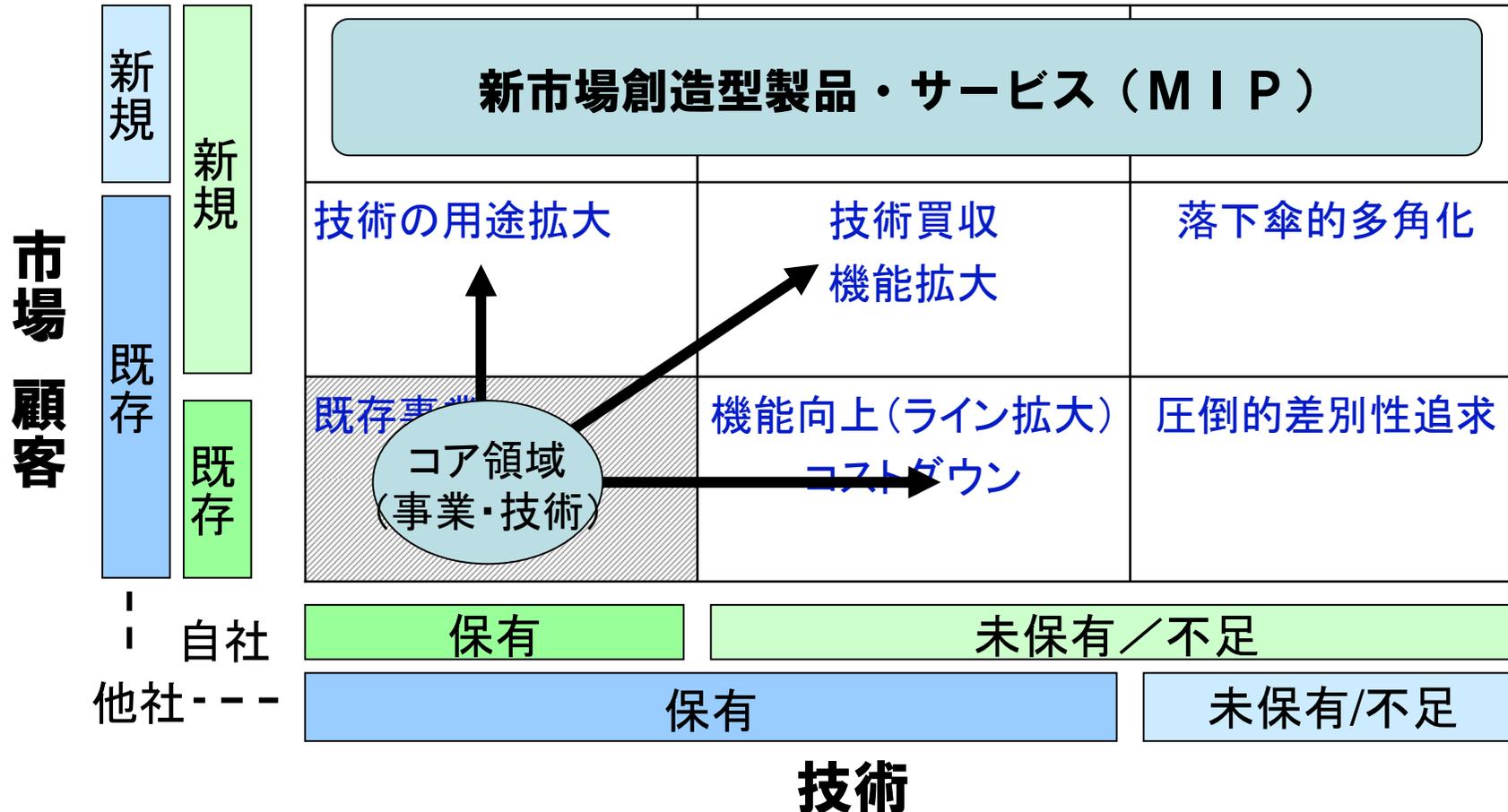
パイロット仮説を設定

2012年の活動

仮説抽出と検証

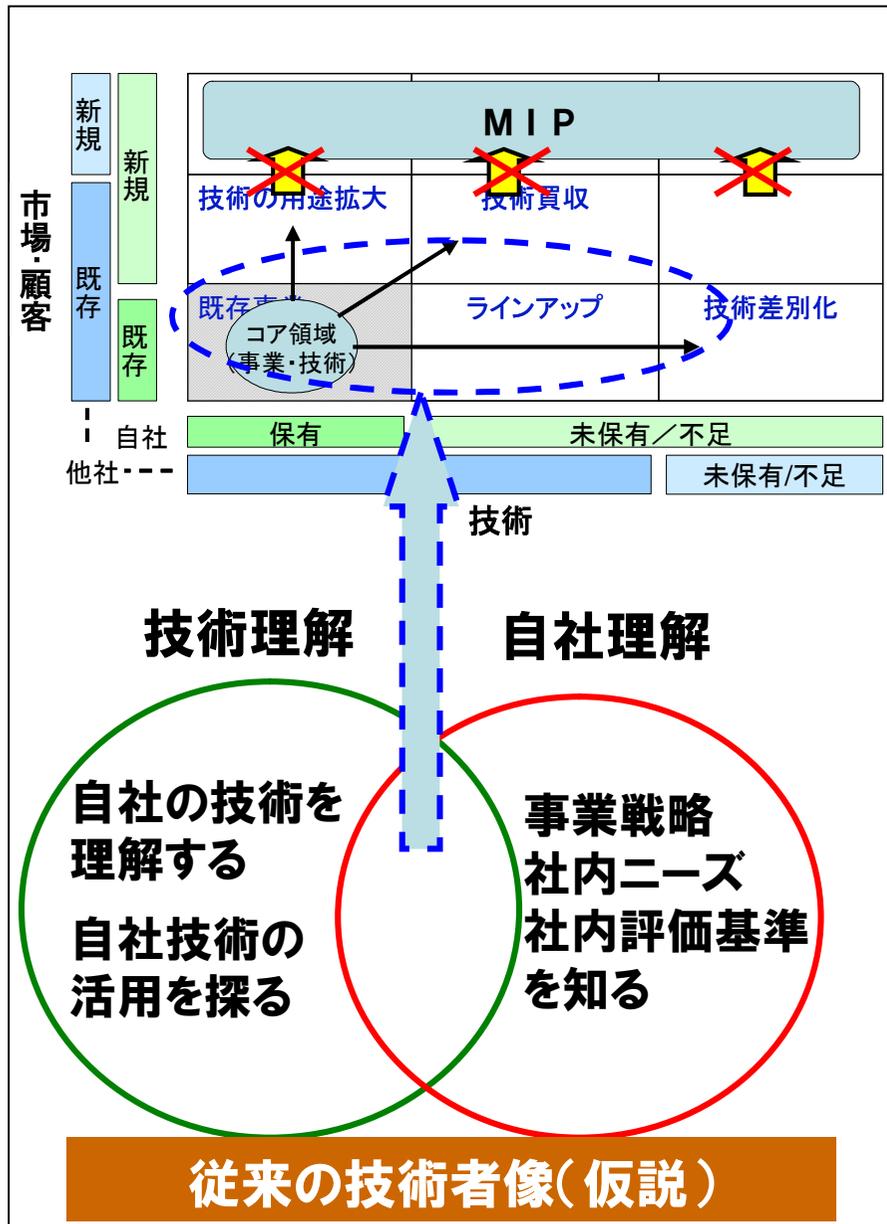
# ディスカッションから得られた考え方

## 1. 研究の方向性と新市場創造



◆既存技術を起点としてどの様なプロセスでMIPに到達するのか？

## 2. 人・組織の行動と新市場創造



### 経営の技術に対する手詰まり感

既存の路線は上手くこなすが、MIPを生み出す行動を起こせる人材が不足している

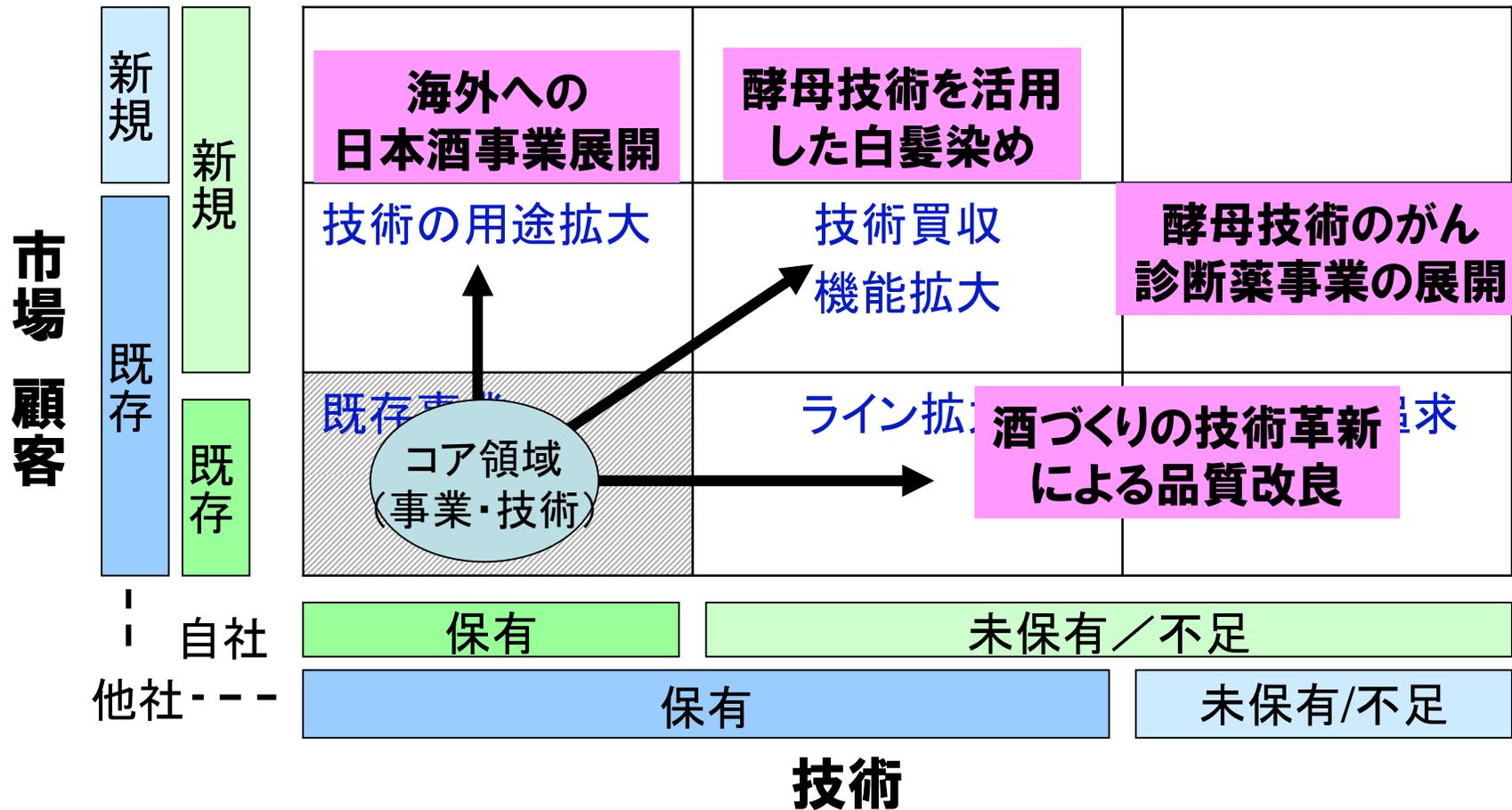
スピンアウトするくらいの気概を持って研究に取り組む技術者がいない

技術の非連続性の大事さを理解させてくれる技術者がいない

今までの経験では技術変革のスピードが早く、判断ができない

- ◆成功事例をみると、技術者の心の中には、
  - ・新市場創造につながる研究を何が何でもやり遂げたいという強い欲求が生まれ、
  - ・それを最後まで貫き通す、パワーの源泉があるはずである。
- ◆それを組織に意図的に根付かせることはできないか？

# パイロット調査（醸造メーカーG社）



# G社の新事業展開

最終版にはG社の具体的事例を入れたいと思います。

技術	提供価値	
麹菌培養技術の高度化 (技術開拓期:江戸-昭和)	何処でも高品質な日本酒が楽しめる	技術革新により技術陳腐化 コストダウン
酵母菌DNA解析によるガン診断	ガンの診断精度が高まる	既存診断技術との競争
麹菌の褐変現象を活用した白髪染め	目立たないように白髪が自然に染まる	通常とは逆転の発想 (一度では黒く染まらない)
日本酒の海外展開	日本の健康的な食生活を何処でも楽しめる	目に見えない価値である日本の食文化への認知が後押し

## <ディスカッション内容>

### ●白髪染め

- ・1社だけではなく、日本の伝統を組み立て直す
- ・新しいカテゴリ
- ・体系化:体にいい生活(食事、生活態度など)の実現
- ・347年の歴史
- ・研究の社会的意義を信じて行った

### ●月桂冠の王道から外れているところでなぜ研究を続けられたか？

- ・双方の研究員の熱意(社会的意義を信じていた?)
- ・良いパートナーがいた
- ・自分たちだけで解決することなく外を出歩いていた
- ・生産量を3000倍に上げなければならなかった(大きな技術課題)
- ・技術的にチャレンジアブルな目標があった
- ・研究者魂に火を付けた
- ・他社が入っていたため達成に対する義務感があった  
既存のグループでは疎まれることもある

### ●新しい組織を作って仕掛けていかなければならない?(月桂冠の白髪染め)

- ・先の明かりが見えない中で耐えていく(個人の資質が重要)
- ・チャレンジすることを評価する組織

● 価値を作る(夢を売る)

白髪染めは今までは如何に黒く染めるかが求められていた  
G社は徐々に染まる:価値の軸をずらせている

● 最終結果だけではなく、そのプロセスが関係している

茶の湯は、美味しいお茶を飲むだけではなくプロセスを大事にしている  
人工的・不自然:絶対的な物差しではない  
白髪染めは苦肉の策:これを狙って行うようにする  
日本の国民性、感性を生かした商品開発

● 目立たないところに本質がある？

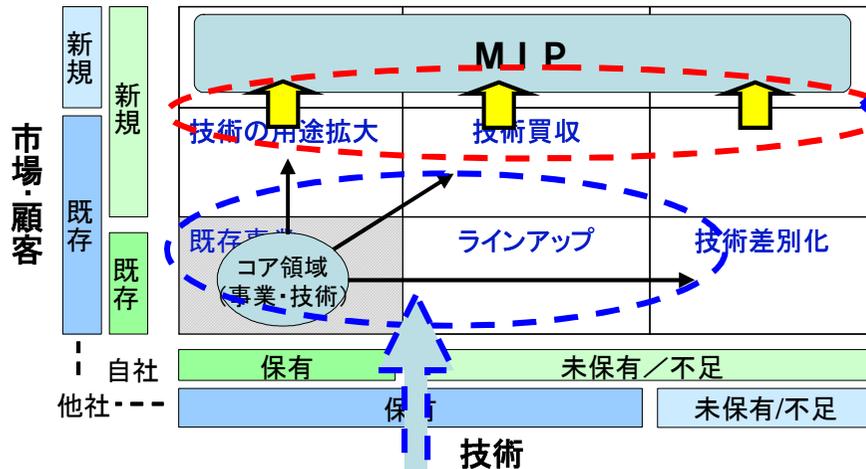
これを理解してもらえれば信頼(価値)を得ることができる  
結果だけでなくプロセスが関係すると同じ？  
目に見えないところに価値がある？  
見えない(数値にできない)からまねできない。  
日本人は観察(感性)に優れるが、論理体系化が苦手。

●既存技術からMIP創出を実現する要素の例

新市場	既存技術	のポイント
海外での醤油事業展開	醤油醸造技術	日本の食文化、健康観との協奏 エビデンス発信
海外での日本アニメ産業	アニメーション技術 映像技術	日本の自然観、哲学観
LEXUS(伝統・威厳ではなく機能的なプレミアム)	信頼性の高い機械技術	日本人の感性・職人氣質 感性を設計・具現化する技術
二足歩行ロボット	機械技術(柔軟性、精巧性)	自然型へのこだわり(日本人の 自然との調和に対する想い)

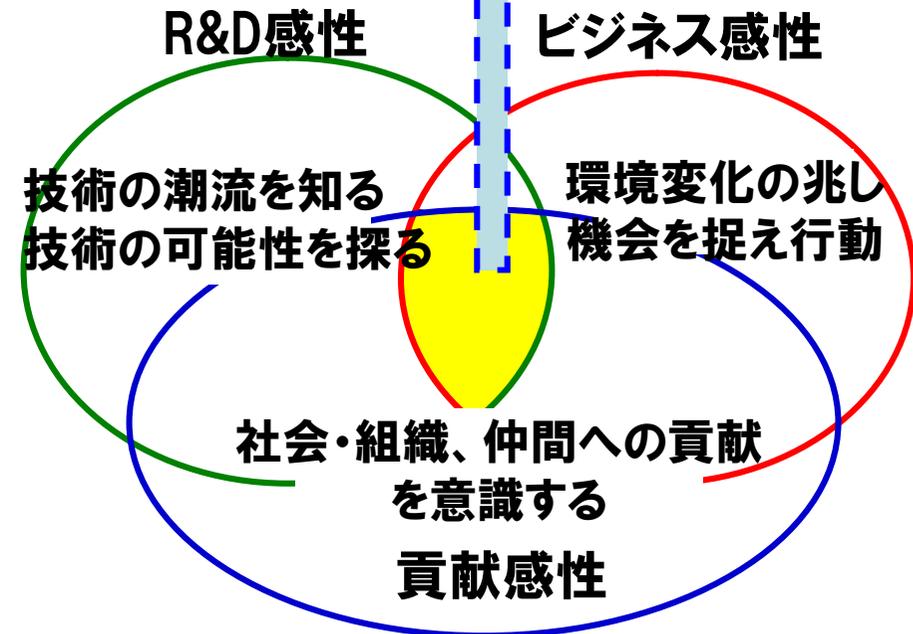
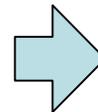
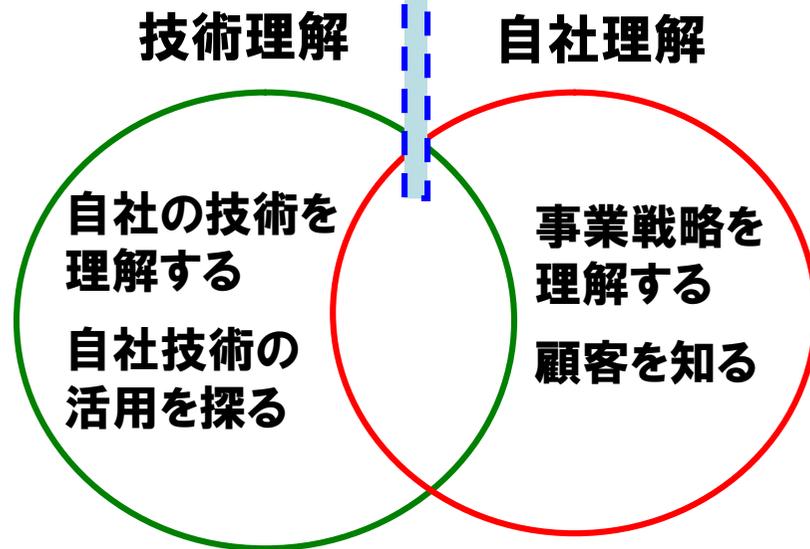
- ・いずれも「自然との調和」を重んじるところにある。
- ・これは、山や木を神と見立てる多神教とも繋がりがあるのではないか？
- ・既存技術をもとにした新市場創造の要素の一つとして、「ポイント」に記した付加価値を具現化する技術が必要ではないかと考察。
- ・これには、文化、学術体系、哲学性、気質、歴史などが含まれており、日本はこれらについて他国と異なる部分が多く、付加価値を出しやすいポジショニングにいるのでは。
- ・問題は、日本人がその特殊性、優位性に気がついていないのではないか。
- ・以前から西欧に対するコンプレックスがあり、高度経済成長時に機能・品質・コストを重要視し解決を図ろうとしたところにねが。

# 新市場創造の阻害・促進要因（候補）



- ・製品を上市することを評価
- ・失敗が許されない＝延長主義
- ・ヒエラルキー・セクショナリズム
- ・新しいことに対して周囲は見物

- ・日本文化に根付いた価値の気づき
- ・MIPの重要性を会社全体が共有化
- ・外部専門家、異種技術・人材との出会い
- ・世界トップレベルの研究とつながる
- ・良きパートナーに恵まれる



# パイロット仮説

■ 伝統技術、日本文化はMIP創出を促進し、他で追従できない価値を生み出す源泉であり、国・業界全体を挙げた日本品質の発信が効果的

## ■ 人材の発掘・育成

- ◇ 技術への探究心(どう活用できるかという好奇心)を持つ
- ◇ 技術を通して社会に貢献したいという強い想いを持つ
- ◇ 社会貢献意識に裏打ちされた強い信念を持つ
- ◇ 会社の評価ではなく自分の行動指針を優先する強い心を持つ

## ■ 組織運営・風土

- ◇ 製品開発を無難にこなすよりもチャレンジする人を処遇する仕組み
- ◇ 失敗を許し、そこから組織的に学ぶ風土
- ◇ ヒエラルキーはできるだけ圧縮する
- ◇ セクショナリズム・組織の壁を壊す
- ◇ 不確実性の高いテーマほどトップダウンで仕掛ける
- ◇ 世界トップレベルの研究とつながっている
- ◇ 技術の壁を突き抜けるために異業種、異種技術を積極的に取り入れる
- ◇ トップ自ら外部有識者の意見に率直に耳を傾ける
- ◇ 不連続な技術革新を生むためにトップ自ら改良主義を排除する覚悟
- ◇ 社外に通用する技術者を選抜して育成し、処遇する仕組み

# 今後の進め方

- 以上のパイロット仮説の妥当性を検証するため、来年度も引き続き、事例研究(ヒアリング)を重ねる。
- 日本の特性を活かしたモノづくりによる新市場創造の可能性について検討していきたい。

以上