

新市場創造のための新技術の研究（第7報）

～事例研究：地方資源を活用した新市場・新事業創出の試み～

(国研)産業技術総合研究所 生物プロセス研究部門 町田雅之
ライオン(株) 経営戦略本部事業開発部 安達 宏

1. 分科会の目的

技術立国を目指す日本企業が技術で勝って事業で負けることが無いよう、新技術で新市場を創出することで継続した成長を実現するための成功・失敗要因、ノウハウを体系化する。また、体系化した成功・失敗要因、ノウハウをもとに、新たな市場創造型テーマの設定・推進を提言する。

2. これまでの成果

我々は、特定分野で作られ出された技術・知識をそれ以外の分野に「移転」することは、新市場創造の有力な促進要因であることを報告してきた。一方、「移転」を阻害する要因として、当該技術・知識の「粘着性」に着目してきた。「粘着性」が高いとは、当該技術・知識が作り出され集積している場所・市場・組織に固着して「移転」を阻害している状態を指す（図表1、2）。

これまでの研究から、我々は技術・知識の「粘着性」を低減し、「流動性」を促進させることが、技術と市場にイノベーションを起こす必要条件と仮説を立て、新市場創造に向けた行動指針を提唱してきた。

その中から、「粘着性」を低減し「流動性」を促進させるためのポイントを下記に示す。

- (1) 技術・知識が独自であればあるほど、「粘着性」を高める力が組織・人に働くため、意図的に「流動性」を向上させる施策が欠かせない。戦略的なオープンイノベーションは「流動性」向上の一つの有力な手段になると考えられる。
- (2) (1)を進めるにあたって、チームとして企業貢献意識を超えた社会貢献意識・哲学感・技術潮流を深く洞察し、ありたい将来の姿を描くことが必須である。
- (3) (2)を実行に移すための技術の目利きの存在が必要である。技術の目利きには、技術の本質を社会・生活で問題が起きている／将来起こるであろう場面に的確にトランスレートする能力が求められる。

3. 昨年度の実施の概要

昨年度は、技術・知識の「粘着低減」と「流動性向上」による新市場創造の可能性を検証するための事例研究として、「地方創生」と関連付けて発表した。

①背景：

- ・安倍政権が「地方創生」を掲げるなか、地方ではそれぞれが有する資源・資産を活かした6次産業化に向けた施策に取り組んでいるが、新市場創造につながっている事例は少なく、商品・サービスの多産多死の状況が続いている。
- ・医療費削減のためには、元気な現役世代・高齢世代に対し、実効ある一次予防（自費）を継続して行えるような社会の仕組みが存在せず喫緊の課題である（図表3）。

②概要：

- ・技術・知識の「粘着低減」と「流動性向上」が地方の産業活性化に有効かどうか、沖縄県A市を事例に取り上げ、そこに存在する技術・知識（天然資源・食文化等）の「粘着性」を洗い出し（図表4）、「流動性」を高めるためにはA市の天然・観光・文化・人的資源と生命・生理科学・食品科学、料理学、農業の専門家から構成されるコンソーシアムを設立することが有効であるとの仮説を立て、昨年の本研究会で報告した。

注）A市の概要：人口約5万人で観光客が年間120万人訪れる沖縄県の中核都市。一見すると観光と農産物で潤っているように見えるが、島内では既存市場商品・サービスの提供が主である。独自の資源を活かした新市場創造のポテンシャルがあるにも関わらず新市場創造、新産業づくりは進んでいない。

4. 本年度の活動

（1）粘着性低減、流動性向上に向けた方針

①対象事業のコンセプト

- ・A市の天然資源・自然環境・文化・人的資源を活用して一人ひとりの健康に対する気付きを引き出しサポートする「体験型ウェルネスツーリズム」
- ・旅に出るだけで一人ひとりの状態に合った心身の健康生活が身につく

②コンソーシアムの立ち上げと目指す姿

- ・目指す姿（図表5）をもとに地元と必要な事業要素を持つ関係企業・団体へのアプローチを実施
- ・参画メンバー：A市役所工会、観光交流協会、ホテル、飲食店、農家、商店、航空会社、大学、検診センター、医療機器メーカー、日用品メーカー、医療ベンチャー、バイオベンチャー、エステ・スパ組合、化粧品メーカー、食品メーカー等

（2）実施内容

- ・有形・無形資産の棚卸しと既存ヘルスケア技術を活用したウェルネスメニュー開発（食品・観光・化粧品・ヘルスケア等）
- ・命薬（ぬちぐすい）、命草（ぬちぐさ）の生活・食文化をいただく体験型ウェルネスツーリズムの募集と実施

5. 結論

新市場創造に向けては、コンセプトを考え、実験して失敗し、そこから学ぶサイクルを早く回すことがとても重要である。そのためには、以下がポイントとなる。

- （1）多職種連携のオープンイノベーションは、「粘着性」を低減し、「流動性」を向上させる有効な手段となる。大企業、ベンチャー、自治体、地元の中小商店や生産者が対等に話し合えるプラットフォームを持つことは新市場創造の促進要因となる。
- （2）各所属団体への貢献意識を超え、チームとしての実現したい社会貢献意識・哲学、活用する技術の深い理解と、腹落ちした共有化が新市場創造の必要十分条件と考えられる。
- （3）プラットフォーム全体で保有する資産のポテンシャルを理解し、それを最大限に引き出すために必要な技術要素を引っ張ってくる目利きの存在は必要十分条件である。技術側の目利きには、技術の本質を社会・生活で問題が起きている／将来起こるであろう場面に的確にトランスレートする能力が必須である。
- （4）技術側の目利きに共通する必要能力は下記の通りである。
 - ①国・地域・企業を越えて人々の問題を探る探究心
 - ②問題に対して技術領域を跨いで適切な技術を世界の中から探し出してくる洞察力
 - ③固有・専門性の高い技術・知識と社会・生活との接点を見出し、つなげる行動力（素人のように考え玄人として実行する）
 - ④コンセプトを実現するためのストーリー（ヒト、モノ、コト）を語れる想像力

図表1 知識の粘着性と新市場創出の関連性

- 粘着性：知識・技術の移転の難しさを示す概念
- 「粘着性」ある知識・技術の特徴
 - ・特定分野の市場で創られ、時間に従い確度が高まる
 - ・知識・技術の持つ本質的な価値を理解し、
 - 当該知識・技術を他分野に移転する
 - もっと容易な知識・技術で置き換えることで新たな市場創造につながりやすい

粘着性要素	知識・技術の本質的価値	移転分野	新市場
日本人の感性・職人氣質	感性を設計・具現化できる	自動車	高級車市場
音響技術と音質へのこだわり	直感的操作、利便性、ファッション性と相反する	ネットワーク	新世代携帯MP市場
日本の食文化	健康的な食習慣	ファーストフード	海外での醤油市場

図表2 知識・技術の移転を難しくしている要因

影響を与える項目	困難さの原因
移転される知識の特性	因果の曖昧性、知識が未証明 (不確実性に対する本能的回避)
知識の送り手の特性	モチベーションの欠如 送り手への信頼の欠如 (知識・技術への強いこだわり)
知識の受け手の特性	モチベーションの欠如 吸収能力の欠如、保持能力の欠如 (技術の本質的価値の不理解)
移転が行われるコンテキスト	不毛な組織のコンテキスト 送り手と受け手の間の困難な関係 (既存の手段・価値が優先される)

参考：若林ら、知識の移転：粘着性の測定、赤門マネジメント・レビュー 8、169 (2009)

図表3 命草を活用した未病・予防ツーリズム提案の背景

社会 医療

- ・健康寿命の延伸と国民医療費削減は待ったなしの社会要請
- ・現役世代の生活習慣病予防ケアと高齢世代の重症化予防対策
- ・超高齢化・グローバル化に伴い新たな健康リスクの出現（感染症、フレイル等）

市場 顧客

- ・一人ひとりの健康・未病状態に応じた疾病予防対策商品・サービスの出現
- ・100年ライフを経済的に自立し、社会・家族に貢献して意義ある人生を過ごしたいと考える層の出現

地方 資源

- ・古くからの命草を活用した健康長寿の食文化・生活習慣（医食同源）
- ・命草を活用した健康増進・疾病予防のエビデンス蓄積
- ・地域包括ケアシステムの定着、地域版CCRCの促進、各地でのDMOの設立

- 生活習慣病・虚弱化の予防、メンタルケアのニーズが拡大
- 予防のための一人ひとりに合ったプロケア、セルフケアニーズが拡大
- 健康長寿の食文化・生活行動を容易に習慣化できる仕組みが社会から強烈に求められている



多職種連携による新たな予防ケア産業の創出（命草コンソーシアムの設立）

図表4 粘着性発生の要因

影響を与える項目	困難さの原因
移転される知識の特性 （A市の生活・食文化、天然・観光資源）	因果の曖昧性、知識が未証明 ⇒ A市の健康・長寿と生活・食文化の関係の曖昧さ 天然・観光資源の持つ価値が適切に評価されていない
知識の送り手の特性 （A市の商店・飲食・農家等）	モチベーションの欠如 送り手への信頼の欠如 ⇒ 今までにないことを行うことに対する不安・抵抗感（商品・サービスの後追い） 外部の者・企業に対する不信感
知識の受け手の特性 （消費者・参画企業）	モチベーションの欠如 吸収能力の欠如、保持能力の欠如 ⇒ 体験したことないコトに対する不信感 現地の食事・生活・自然がどの様なものか理解できず、自分たちの事業・生活にどの様に役立つのか理解できない
移転が行われるコンテキスト （勝手気ままな事業開発）	不毛な組織のコンテキスト 送り手と受け手の間の困難な関係 ⇒ 地元の利益、企業の利益を優先し連帯感が欠如 全体最適よりも個別最適を優先する気持ち

図表5 命草コンソーシアムの目指す姿

命草コンソーシアムは、

琉球・奄美で古くから伝わる健康・長寿の知恵に着眼。

企業、自治体、アカデミア、地元の方々と協力して、

地元の資源と参画する全員の知恵を融合し、

未病・予防を実現する健康長寿の商品・サービスを開発。

地元で新しい産業と雇用を創り出していく活動を行います。

沖縄・奄美の資源（天然・観光・人的）を活かし、
10年後も生き生きと生活し、活躍したい人々の生活を応援する
新たな未病・予防産業を創出する