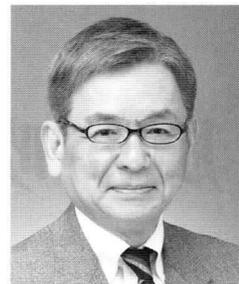


価値づくり実現のための研究開発

第1回 市場起点、コア技術戦略、 オープンイノベーションの三位一体の 研究開発の展開

ベクター・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 浪江 一公



最近になり、「顧客価値」や「価値提供」という言葉が、企業においても使われるようになったことが示すように、従来の「ものづくり」ではない「価値づくり」を標榜する企業があらわれてきています。私は大変良い方向に向かうようになってきたと認識していますが、この企業における「価値づくり」の実現において、研究開発部門が主体的な役割を担わなければなりません。

このような背景から、今回から「価値づくり実現のための研究開発」という包括テーマに関して、連載記事を掲載することとなりました。

第一回目のテーマは、「価値づくり」実現に向けての「市場起点、コア技術戦略、オープンイノベーションの三位一体の研究開発の展開」と題し、議論をしたいと思えます。

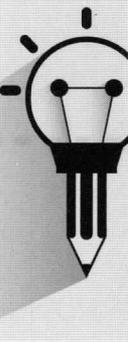
1. 「価値づくり」とは何か？

そもそも「価値づくり」とは、一体どのようなものでしょうか？ 私は、「価値づくり」を敢えて「ものづくり」の対局の概念として位置付け、その定義を「企業が、主体的に顧客の集合体である市場にとっての新しい価値を、既存の強みに拘泥することなく創出し続け、それを企業の成長の拠り所とし、自社の長期的な収益の源泉とする」

としています。

まずこの定義の「顧客の集合体である市場」の部分についてですが、これまで多くの日本企業、特にB2B企業（Business to Business：企業を顧客としている企業）は、特定の重要顧客の要求に合わせ製品を開発し、その顧客と共に成長してきました。しかし、近年日本企業（顧客としての）は、新興国企業の競争への参入などの理由から、成長が鈍化しており、もはやこのような顧客の要求に応じるのみでは、成長ができないという状況に陥っています。そのため、特定の大きな声の従来からの重要顧客ではなく、海外企業をも含め複数の顧客から構成される「市場」を広く捉えることが、極めて重要になっているということがあります。

次に「新しい価値を、既存の強みに拘泥することなく創出し続け」の部分ですが、既存の強みは「成熟化」もしくは「陳腐化」し、いつかは強みでなくなるという事実があります。つまり、既存の強みは早晚他社も保有するようになり、相対的に自社の水準が低くなるということです。重要なことは、むしろ自社の強みは「とりあえず」置いておいて、市場にとっての新しい価値創出を起点に考えようというものです。この「とりあえず」



の意味については、後述する「コア技術戦略」の中で議論したいと思います。

2. なぜ「価値づくり」なのか？

それではなぜ「価値づくり」が、日本企業にとって重要なのでしょうか？ そこには5つの理由があります。

その1：そもそも顧客は享受する価値に対して対価を支払う

マーケティングの有名な質問に、「ドリルメーカーは何を売っているのか？」というものがあります。「穴」という顧客にとっての価値というのが、正解です。つまり、顧客はその本質においてドリルという製品に対し対価を払っているのではなく、「穴」という顧客が享受する価値に対して対価を払っているということです。

企業は、そもそもこの自社が創出し提供する「顧客価値」から収益を挙げることで、存続しているのです。従って、「価値づくり」は、企業活動の最重要な基盤なのです。

その2：顧客は常に充足されないニーズを持つ

その上、「価値づくり」が対象とする顧客ニーズは、絶対に枯れることはありません。次から次に湧いてくる泉のようなものです。なぜなら、顧客が企業である場合は、顧客を取り巻く環境は常に変化をして次々に新しい課題・難題を投げかけてくるもので、企業が存続するためにはそれらの課題を解決していかなければなりません。また、消費財の場合には、消費者である人間は、一つの欲望が満たされると、次の欲望が生まれるものです。このような課題や欲望が人類の文明を進化させてきました。顧客は、「価値づくり」の対象となる充足されないニーズを、常に持つものなので

す。

その3：新興国企業の台頭による既存の自明な価値追求競争が限界に

一方で、新興国企業の参戦により、既存の自明な価値の追求競争（既存製品での競争）は益々厳しくなっています。このような厳しい競争を避けるには、自社自らが市場において新しい顧客価値を実現する製品を創出、すなわち「価値づくり」をしていかなければなりません。

その4：従来の「ものづくり」の発想では発展・成長はない

私は、「ものづくり」を従来から自社に存在する強みをベースとし、「もの」を提供する活動と定義しています。実は、自社の強みを利用するというのは経営戦略の基本ではあるのですが、一方で自社の従来からの強みに強く拘泥することは、価値創出機会において制約となります。行くべき方向は、企業活動の起点を自社の従来からの強みではなく、市場における新しい「価値づくり」の機会とすることです。

その5：「価値づくり」の前提のオープンイノベーションが格段に容易に

しかしここでの問題が、市場での新しい「価値づくり」の機会を起点にその創出活動を行おうと思うと、必ずと言って良い程、自社にない能力や技術が必要となるということです。なぜなら、自社ができることから発想しているのではないからです。しかし、この点を補ってくれるのが、オープンイノベーションです。今では世界中の企業が、オープンイノベーションにより新しい価値を創出する機会を熱心に探しています。

3. 「価値づくり」を実現するための3つの要素

それでは「価値づくり」は、どのような視野と活動を行うことで可能になるのでしょうか？ 私は以下で説明する3つの要素が必要となると考えています。

3.1 市場起点の思考と活動

継続的に「価値づくり」をしようと思えば、まずどこに「価値づくり」の機会があるのかを見なければなりません。「価値づくり」の対象となるニーズは潜在化しているのです、その機会を見つけることは簡単ではありません。そのために「市場起点の思考と活動」にきちんと経営資源を投入し、更にそこで様々な工夫を重ねていかなければなりません。

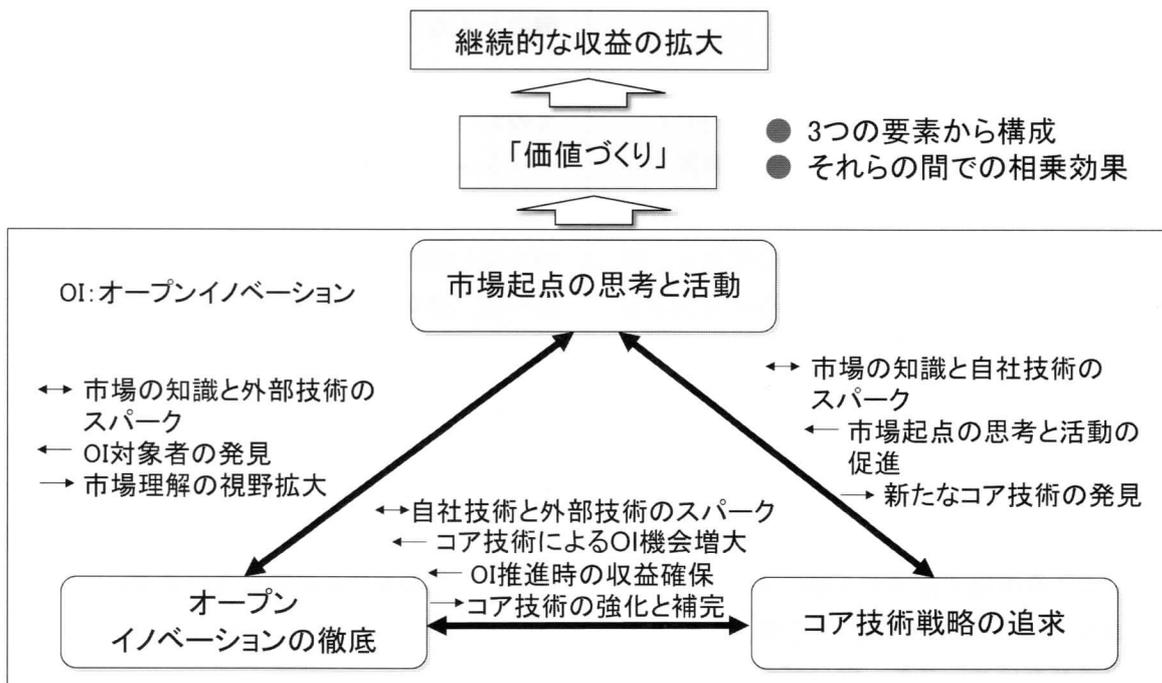
ここで強調しておきたいのが、「市場起点の思考と活動」は研究開発部門が行うという点です。なぜなら、「価値づくり」を実現するには、顧客

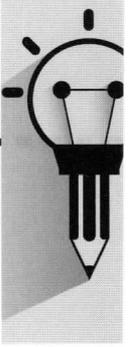
の潜在ニーズを想定するための「市場の知識」と、それを製品として実現するための「技術の知識」の2つの知識の間でのスパーク（化学変化）が必要で、最も効率的にスパークを起こすには、一人の頭の中に両方の知識が同居していて、24時間いつでもスパークが起きる状況を作ることであるからです。市場を知っている人間が技術の知識を持つということもありますが、技術には専門性があることから、より効率的なのが技術を知っている研究者が市場の知識を持つことです。

3.2 オープンイノベーションの徹底

しかし、上で議論したように、この「価値づくり」をしようとする、必ず自社にない能力や技術が必要となります。このような能力や技術は、今では以前より遥かに容易にオープンイノベーションで手に入れることができるようになりました。

図1 市場起点、コア技術戦略、オープンイノベーションの三位一体の研究開発の展開





しかし、オープンイノベーションとて簡単に実現できるものではありません。企業が自らオープンイノベーションを積極的に進めるといふ強い意思を持ち、そこに経営資源を投入し、同時に日々工夫を重ねながら効果的にオープンイノベーションの活動を行っていかねばなりません。

3.3 コア技術戦略の追求

しかしながら、ここで重要な点が、市場で新たな価値を創出する機会を見つけ、それに必要な能力や技術を他社からオープンイノベーションで持ってくるだけでは、自社の存在価値を發揮できず、早晚他社に負けてしまうことになり、また大きな収益も期待できません。

そこで必要になるのが、自社の強みの活用です。この自社の強みは必ずしも技術である必要はありませんが、多くの製造業の企業においては、自社の存在価値はコア技術の活用であると言えま

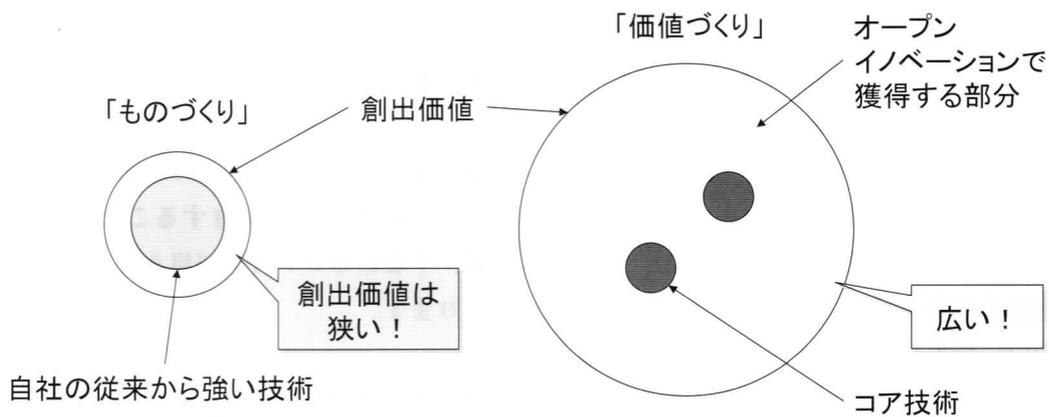
す。

ここで多くの方が疑問に思われることが、これまで自社の強みをベースにしないと言っておきながら、ここでは自社の強みを活用するというのは矛盾ではないか、結局は従来の「ものづくり」と同じではないか、という点です。この点を説明するために、「価値づくり」を「ものづくり」と対比して説明したいと思います。

「ものづくり」では、従来からの強み技術を利用するものですが、自社の技術を起点としているために、必然的に価値創出機会は狭いものとなってしまいます。また、上で議論したように、自社の強み技術は成熟化や陳腐化により早晚強みでなくなってしまう可能性があります（図2ではそれを灰色で表しています）。

一方、「価値づくり」においては新しい価値創出機会を起点とします。ただし自社のコア技術を

図2 ものづくり vs. 価値づくり



- 従来からの強み技術を起点に考える
- しかし従来の強みは成熟化・陳腐化するもの(灰色)

- 起点はあくまで新しい価値創出機会
- 活用・強化対象技術をいくつかの多くはない技術に絞り込み、明確に定義する
- コア技術は価値実現への貢献を拠り所に未来志向で設定する
- 日々鍛え、徹底して強い技術に育て上げる
- オープンイノベーションを前提とする

使うことを前提とします。したがって、またコア技術は今後の価値実現への貢献可能性の視点から未来志向で設定するもので、仮に現状では弱くても、更には自社に無くても良いものです。コア技術はいくつかの数は多くはない技術に絞り込み、また明確に定義され、また徹底して日々継続して強化し強い技術に育て上げます（そのため図2では黒にしています）。また自社技術（コア技術）と他社技術利用にメリハリをつけ、広くオープンイノベーションを活用することで、創出価値は広くなります。

4. なぜ「三位一体」なのか？

実はこれら3つの要素はそれぞれ独立したのではなく、それぞれの間の様々な相乗効果により、「価値づくり」が実現されるものです。以下にその相乗効果を一つ一つ簡単に説明します。

4.1 「市場起点の思考と活動」と「オープンイノベーションの徹底」の間

-市場の知識と外部技術のスパーク

上で価値創出は市場の知識と技術の知識のスパークで生まれるとお話しましたが、まさにこの2つからスパークが起こります。

-「市場起点の思考と活動」によるオープンイノベーション対象者の発見

市場起点の活動を行っていると、その副産物として、面白い技術の存在やそのような技術を持っている企業・大学の存在を知ることができます。

-「オープンイノベーションの徹底」による市場理解の視野拡大

逆に、オープンイノベーションのための活動（ある価値を創出するための技術やその他の能力の探索）を行っていると、その副産物として新た

な市場の知識が増え、その結果市場理解の視野が拡大していきます。

4.2 「市場起点の思考と活動」と「コア技術戦略の追求」の間

-市場の知識と自社技術のスパーク

市場の知識とスパークを起こす対象は、外部の技術だけでなく、むしろ自社の技術とスパークを起こすことが期待されます。

-「コア技術戦略の追求」による「市場起点の思考と活動」の促進

自社のコア技術が明確になり、外部に自社のコア技術の情報を発信することで、市場から「うちの製品におたくのあの技術を使って新しい製品を生み出したい」などの、引合が増えることとなります。例えば、3Mでは自社のコア技術（3Mではプラットフォーム技術と呼んでいます）を外部に発信することで、新たな用途を探すという活動を積極的に行っています。

-「市場起点の思考と活動」による新たなコア技術の発見

上でコア技術は未来志向で設定するという議論をしましたが、市場起点の思考と活動を進めることで、将来自社で保有することが必要な重要技術、すなわちコア技術が見えてくることがあります。

4.3 「オープンイノベーションの徹底」と「コア技術戦略の追求」の間

-自社技術と外部技術のスパーク

スパークは自社の技術と外部の技術との間でも起き、新たな価値創出に必要な技術を創出するということがあります。



-「コア技術戦略の追求」によるオープンイノベーション機会増大

自社の技術を情報発信すれば、他社からの問い合わせが得られ、他社の能力や技術を活用して、すなわちオープンイノベーションにより、事業を展開する機会が増えることとなります。

-「コア技術戦略の追求」によるオープンイノベーション推進時の収益確保

自社の強みがなく、オープンイノベーションだけで顧客価値を実現しても、自社の収益を確保することは現実的には困難です。オープンイノベーションと自社の強み（ここでは自社のコア技術）はセットで展開しなければなりません。

-「オープンイノベーションの徹底」によるコア技術の強化と補完

自社が未来志向で設定したコア技術を、オープンイノベーションで外部から技術を導入し、それを自社内で骨肉化することで、コア技術に成長させるという展開は有効な手段です。また通常自社のコア技術だけでは製品を作ることができず、足りない技術を外部から補完技術として導入するということをします。

5. 最後に

これまで日本企業は「ものづくり」を強みとして、展開してきました。しかしながら、この展開での行き詰まりは、近年明らかになりつつあります。それは「ものづくり」は、自社の従来からの強みを起点とすることによって、顧客価値創出機会を狭めてしまうからです。日本企業が今後継続して収益を拡大していくためには、今回議論したように、「顧客価値」の創出を起点にした「価値づくり」に転換することが極めて重要であり、その中で研究開発部門は主導的な役割を担わねばな

りません。そこで重要視点・活動として必要となるのが、今回議論した「市場起点、コア技術戦略、オープンイノベーションの三位一体の研究開発」なのです。

浪江 一公（なみえ かずきみ）

大手電機メーカー、アーサー・D・リトル（ジャパン）（株）、（株）フュージョンアンドイノベーション等を経て、現在ベクター・コンサルティング（株）代表取締役社長。経営及び技術マネジメントに関するコンサルティングにおいて30年の経験を有す。日本工業大学大学院 技術経営研究科教授を兼任。北海道大学工学部、米国コーネル大学経営学大学院（MBA）卒 著書・訳書に「プロフィット・ピラミッド超高収益を実現する14のシンプルな法則」（著書）ダイヤモンド社（韓国語及び中国語でも出版）、「エマソン 妥協なき経営」（訳書）ダイヤモンド社、その他共著・共訳、雑誌への寄稿多数。近著（翻訳）：「ステージゲート法 製造業のイノベーションマネジメント」（原著「Winning at New Products」ロバート・クーパー著）英治出版 2013年。