

Title	見えない市場へのチャレンジ
Author(s)	小沼, 良直; 榊原, 清則
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 751-754
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11821
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

見えない市場へのチャレンジ

○小沼良直（未来工学研究所），榊原清則（法政大学）

1. 概要

民間企業のイノベーション創出において、明確な市場ニーズに対応したイノベーションもあれば、必ずしも市場ニーズが明確ではなくとも、潜在ニーズを掘り起こして新たな市場を創り出すようなタイプのイノベーションも存在する。後者を生み出す方がより難しいと考えられるが、インパクトが大きい場合も少なからずある。本発表は、こうした見えない市場にチャレンジし、市場を新たに創り出すようなイノベーションに焦点を当て、企業の取り組みやアプローチについて発表するものである。

2. 調査実施方法

本発表に使用するデータは、主に平成 24 年度 経済産業省産業技術調査事業「中長期的視点に立った日本版イノベーションシステム構築に向けた調査」を用いており、アンケート及びヒアリングにより調査が行われた。（アンケート及びヒアリング実施期間：平成 24 年 11 月～平成 25 年 1 月）

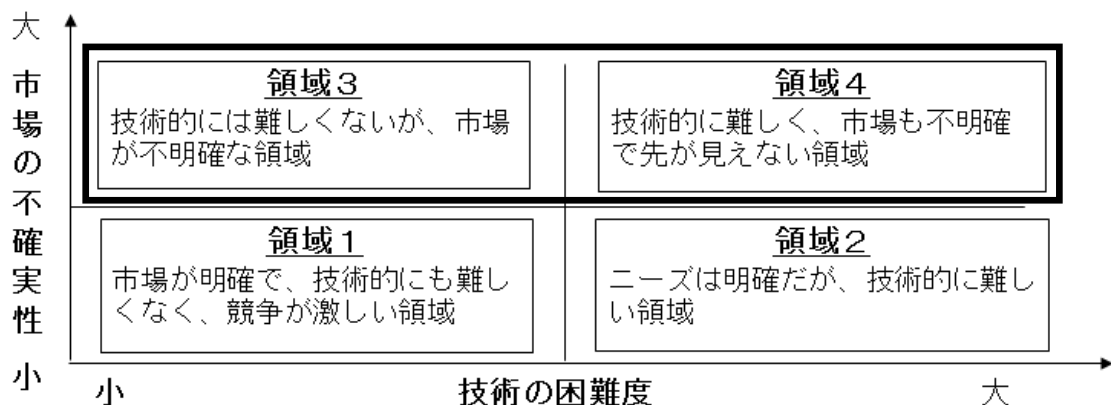
アンケート調査対象	民間企業 4,179 社(研究開発に係る業種から抽出、上場 1,786 社、未上場 2,393 社) 回答 584 社（回収率 14.0%）
ヒアリング調査対象	大学 1 校、資金配分機関 1 機関、企業 6 社、その他 1 機関

さらに、一部同省の平成 23 年度「イノベーション創出に資する我が国企業の中長期的な研究開発に関する実態調査」のデータも引用。

3. 見えない市場について

(1) 見えない市場とは

本発表において、見えない市場とは、市場ニーズが明確ではなく、研究開発などでイノベーションを創出しようとしても市場の不確実性が大きな領域を指すこととする。下の図で言えば領域 3 と領域 4 が相当する。



*領域 3・4 のイノベーションの例：スマートフォン、タブレット端末、カップ麺、熱さまシートなど

(2) 見えない市場（領域 3・4）に注目する理由

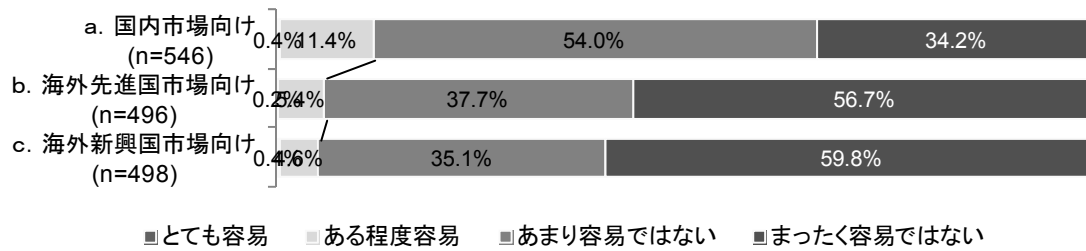
- ・領域 1・2 は市場が明確であるため、海外含めて取組む企業が多く、激しい競争にさらされやすい。このため、優位性を維持するのが大変であると共に、低価格競争にも突入しやすいと考えられる。
- ・領域 3・4 のイノベーションは潜在市場を開拓し、新たな市場を創り出すようなタイプであり、フロントランナーとして目指すべきイノベーションといえる。

4. 調査結果

4-1. 見えない市場（領域3・4）にチャレンジする上での事業面での課題等（アンケートより）

（1）見えない市場（領域3・4）に対する事業戦略構築の容易性

質問：不確実性の高い市場（領域3・4）において、新たに市場を創造するための事業戦略立案は容易でしょうか？

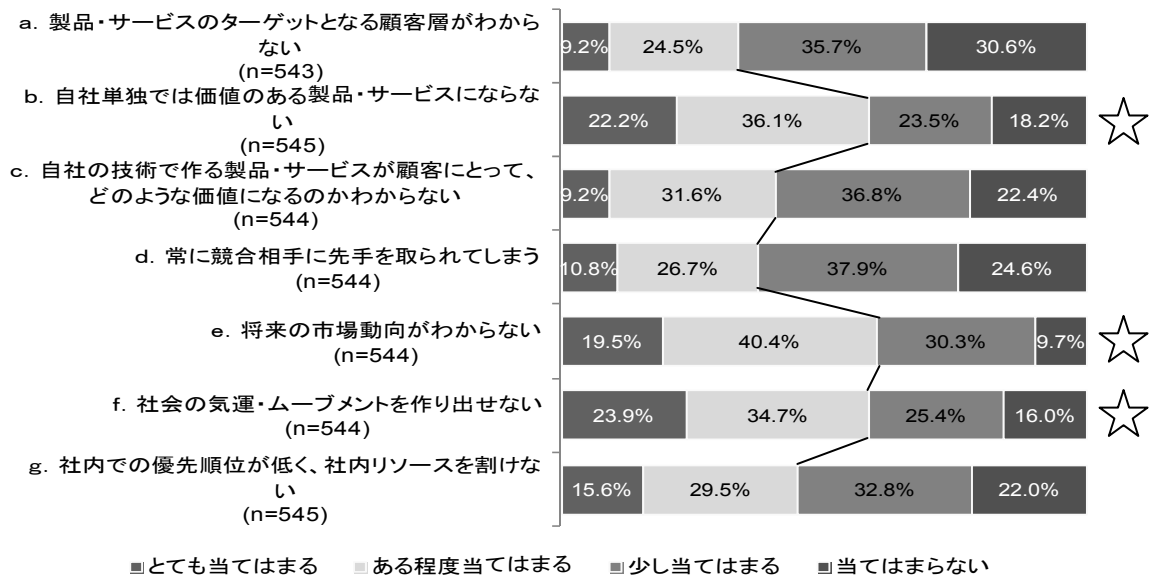


○見えない市場（領域3・4）に対する事業戦略立案を「容易」と考えている企業は非常に少ない。

（2）見えない市場（領域3・4）に対して市場を創造する上での問題

質問：不確実性の高い市場（領域3・4）において、新たに市場を創造するための事業戦略立案にはどのような問題がありますか？

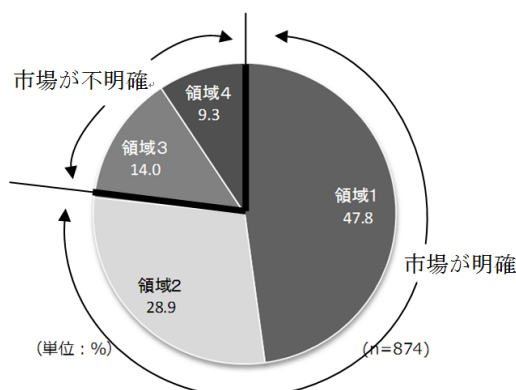
【国内市場向け】



○不確実性の高い市場（領域3・4）において、新たに市場を創造するための事業戦略立案における問題としては、「自社単独では価値のある製品・サービスにならない」、「将来の市場動向がわからない」、「社会の気運・ムーブメントを作り出せない」をあげた企業が多い。（海外市場も同様）

4-2. 見えない市場（領域3・4）にチャレンジする上での研究開発面での課題等（アンケートより）

（1）4つの領域に対する研究開発投資



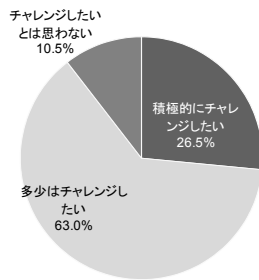
○4つの領域に対する研究開発費の配分は、領域1 > 領域2 > 領域3 > 領域4の順となっている。

○その中でも圧倒的に領域1と領域2が多くなっており、市場が不明確な領域3・4への投資は少ない。言うなれば、企業は市場のニーズが明確な領域に重点投資していることが示されている

※平成23年度調査のデータを使用

(2) 見えない市場（領域3・4）に対するマインド

質問：不確実性の高い市場（領域3・4）に積極的にチャレンジしたいとお考えですか？

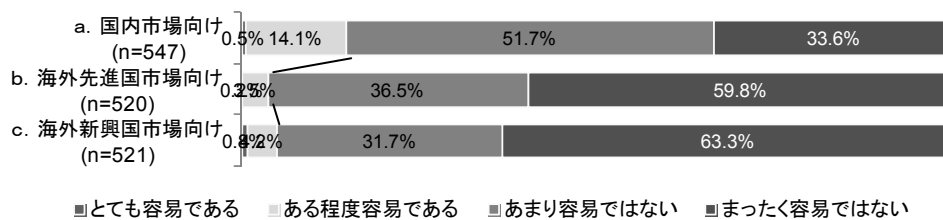


(n=562)

○程度の差はあるものの、領域3・4へチャレンジしたいとするマインドを持っている企業が多い。

(3) 見えない市場（領域3・4）に対する研究開発戦略構築の容易性

質問：不確実性の高い市場（領域3・4）において新たに市場を創造するための研究開発戦略の立案は容易でしょうか？

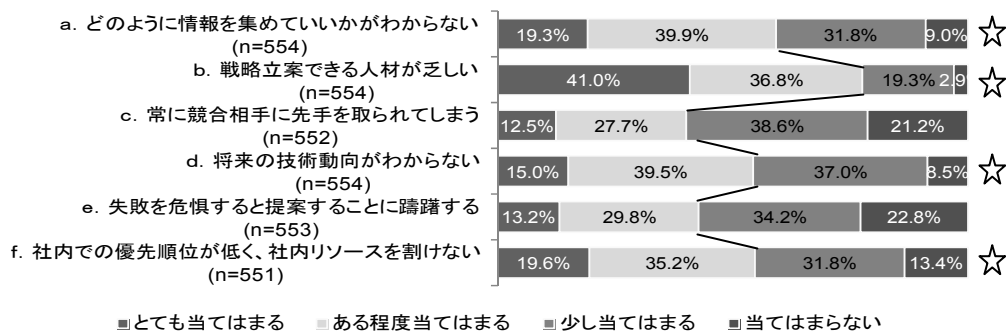


■とても容易である ■ある程度容易である ■あまり容易ではない ■まったく容易ではない

○前ページの事業戦略同様、「容易」と考えている企業は非常に少ない。

(4) 見えない市場（領域3・4）に対する研究開発戦略立案の問題

質問：不確実性の高い市場（領域3・4）において、新たに市場を創造するための研究開発戦略の立案にはどのような問題がありますか？

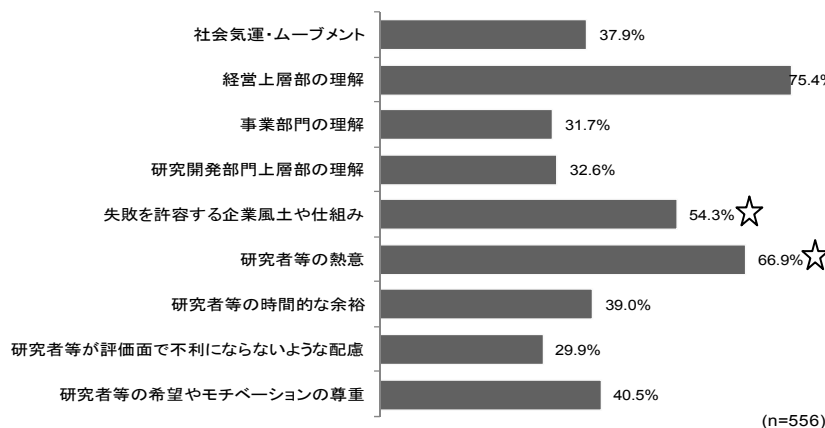


■とても当てはまる ■ある程度当てはまる ■少し当てはまる ■当てはまらない

○戦略立案できる人材、情報収集、社内での優先度、将来の技術動向の不明確さなどに問題を感じている企業が多い。

(5) 見えない市場（領域3・4）に積極的にチャレンジするために必要なこと

質問：不確実性の高い市場（領域3・4）に積極的にチャレンジするためには何が必要とお考えですか？（複数選択可）



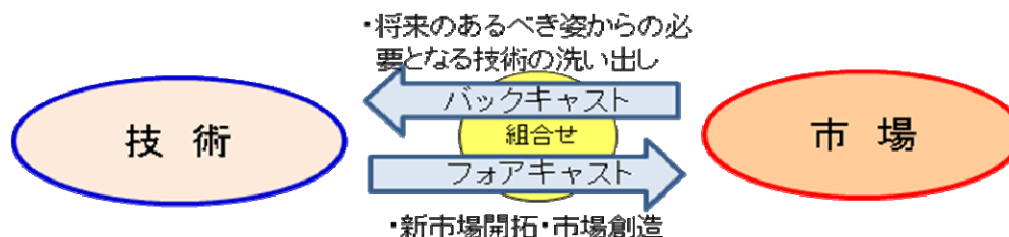
(n=556)

○経営上層部の理解、研究者の熱意、失敗を許容する風土や仕組みなどに必要性を感じている企業が多い。

4-3. 見えない市場（領域3・4）にチャレンジする取組み例

（1）バックキャスト的アプローチとバックキャスト的アプローチ

下の図に示すようにバックキャスト的アプローチとフォアキャスト的アプローチが考えられる。（実際には両方の組合せとなる場合が多いと考えられる。）



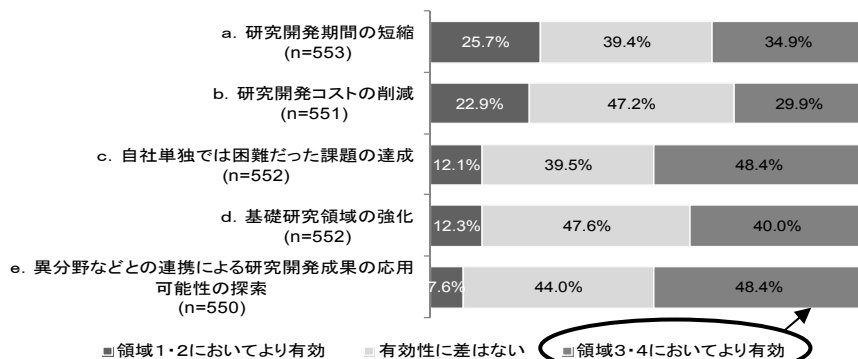
- ・バックキャスト的アプローチ：社会課題解決など、将来のあるべき姿を描き、そこから必要となる技術を洗い出し、技術開発につなげる。
- ・フォアキャスト的アプローチ：新たな技術や技術の適用拡大などにより、潜在ニーズを掘り起こして新市場を開拓・創造する。

（2）社会課題からのバックキャスト的アプローチの例（高齢社会検討の事例・ヒアリングより）

A大学	資金配分機関B機構
・学内横断的組織＋産学連携コンソーシアムにて時間をかけてあるべき姿や将来必要となる技術を検討。	・社会課題解決型イノベーション創出を目指し、時間をかけてプログラム領域を設定。 ・現場展開を睨み、社会実装・実証を重視。

（3）外部連携の有効性

質問：オープンイノベーション（外部連携）は確実性の高い市場（領域1・2）と不確実性の高い市場（領域3・4）のどちらにおいてより有効とお考えですか？



○応用可能性の探索、自社単独では困難だった課題の達成、基礎研究領域の強化で外部連携が領域3・4に向けてより有効と考えている企業が多い。

5. まとめ

見えない市場にチャレンジする上での事業面での課題等	・見えない市場に対する事業戦略立案は容易ではない。 ・事業戦略立案における問題としては、「自社単独では価値のある製品・サービスにならない」、「将来の市場動向がわからない」、「社会の気運・ムーブメントを作り出せない」をあげた企業が多い。
見えない市場にチャレンジする上での研究開発面での課題等	・研究開発投資は見える市場中心となっている。 ・見えない市場に対する研究開発戦略立案も容易ではない。 ・戦略立案できる人材、情報収集、社内での優先度、将来の技術動向の不明確さなどに問題を感じている企業が多い。 ・チャレンジするには、経営上層部の理解、研究者の熱意、失敗を許容する風土や仕組みなどが必要と感じている企業が多い。
見えない市場にチャレンジする取組み例	・バックキャスト的とフォアキャスト的アプローチが考えられる。 ・外部連携は、応用可能性の探索、自社単独では困難だった課題の達成、基礎研究領域の強化という点で有効と考えている企業が多い。