

Title	差別化戦略のための俯瞰解析法
Author(s)	中村, 達生
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 876-879
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9430
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

差別化戦略のための俯瞰解析法

○中村 達生（株式会社創知）

1. はじめに

失われた 20 年に加え、リーマンショック、円高、新興国の台頭など、我が国製造業をとりまく経営環境は急速に悪化している。しかし、企業の研究開発投資は、この間一貫して一定規模の水準を保ち、世界有数の技術ストックとなっている。一方で、携帯電話事業、水処理業、麦酒造事業、乳業などの国内市場を中心とした業界においては、技術力が市場シェアに活かされない渾然とした状況が続いている。これらの共通するのは、各業界の国内主要企業の研究開発が、多くの技術領域で重複し、保有技術がからみあうように存在しているために、ニッチ領域が見いだせないばかりか、技術を活かした有効かつダイナミックな新規技術開発が創出されず閉塞感が漂っている点である。そこで、本報では各業界を俯瞰して、主要企業の開発トレンドと開発分布を把握、隣接した空白領域の探索、さらに、企業毎の強みと弱みを計測し、他業種とのアライアンスも含めた差別化戦略を策定する方法を示し、既存のリソースを効率的に活かせる新事業領域への展開戦略に資することを目的とする。

2. 実施方法

2.1 現状把握

企業活動におけるイノベーションや新事業展開は、市場と技術における自社の優位性を見極めることから始まる。

(イ) 整理表

研究開発と市場における競合度を用いると我が国の業界は、つぎの 4 つのカテゴリーに分類することができ、研究開発投資の成果と、自社の市場におけるシェア獲得への寄与度の関係を示せる。

表 1 市場競合度と技術競合度による分類

競合度		市場競合度	
		+	-
技術競合度	+	カテゴリー1 技術も市場も競合している産業分野	カテゴリー3 技術は共通するが、応用領域が異なり差別化が出来ている
	-	カテゴリー2 市場シェア上位企業間の市場は競合しているが、当該企業間の技術は競合していない。	カテゴリー4 技術の差別化が、事業シェアの高さに直結

(ロ) カテゴリー1

① 状況

技術も市場も競合している産業分野

② 傾向

- ・ 規制産業
- ・ 市場変化が小さい(小さかった)
- ・ グローバル化対応が必要

③ 業界例

- ・携帯電話事業
規制緩和、外資による iPod 等の新形態ビジネス参入による独自性・差別化必要
- ・ビール・酒類
縮小する国内に対して、グローバル市場展開が必要
- ・鉄鋼生産事業
国内各社の連携と縮小均衡、国内自動車メーカーとの強固な連携にほころび、多様な秀逸技術を活用するか、新事業への展開が必要、電炉メーカーが台頭。

(ハ) カテゴリー2

① 状況

市場シェア上位企業間の市場は競合しているが、当該企業間の技術は競合してない。

② 傾向

- ・代替技術が存在する
- ・標準化にむけての動き
- ・技術駆逐

③ 業界・技術分野事例

- ・代替技術が存在する
電子ペーパー
- ・標準化にむけての動き
通信方式
- ・技術駆逐
太陽電池パネル(化合物系、シリコン系、有機系)、VHSvs β

(ニ) カテゴリー3

① 状況

技術は共通するが、応用領域が異なり差別化が出来ている

② 傾向

材料、製法、手法に多い

③ 業界例

- 今後、多くの事業に展開されることが期待される比較的基礎技術分野
- ・ナノテク(CNT、フラーレン)
 - ・光触媒
 - ・超伝導

(ホ) カテゴリー4

① 状況

技術の差別化が、事業シェアの高さに直結

② 傾向

- ・知財権利化などにより、競合他社の排除
- ・独自技術優位性を持つことが多い
- ・大手企業には採算ラインが合わない市場規模の小さい事業も比較的多い。

③ 業界・技術分野事例

- ・研磨技術
- ・初期の白色(青色)発光ダイオード(日亜化学のツーフロー法)
- ・夜光塗料(根本特殊化学)

2.2 差別化戦略立案のための俯瞰分析

技術開発に立脚した事業を営む会社の事業展開力は、開発した技術の周辺に広がる新事業の芽、ライアンス先、優位性を俯瞰することにより戦略を立案することができる。競合度が高まっている状況における対応策には下記がある。

(イ) 自社のコア技術を活かして新事業領域への展開をはかる

自社のコア技術を活かすことにより、新規の研究開発投資額を極力抑えつつも、将来性のある新事業領域に展開する。凸版印刷の太陽光パネル事業への展開などが例として挙げられる。自社のコア技術が明確ではない場合、下記項の方法を用いて、自社の強みと弱みを把握することができる。

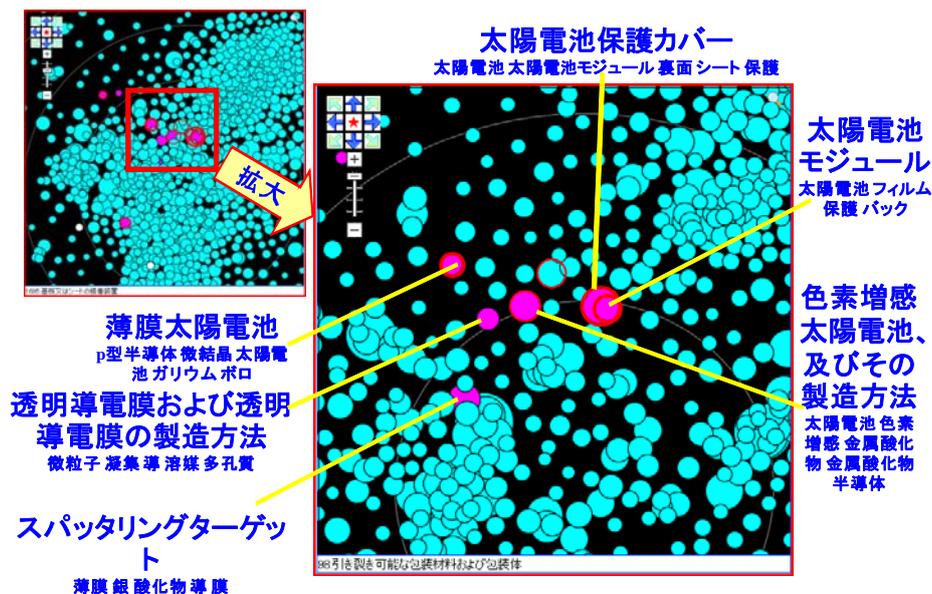


図 1 凸版印刷の俯瞰図における既存技術と太陽電池パネル技術の関係

(ロ) 競合他社との差別化をはかる

カテゴリー1に属する業界は、長年にわたり業界内において同じ分野の開発を繰り返してきたために、技術分野としての差別化は図り難い。しかし、開発ポートフォリオを示す重心分析を行うと、方向性の違いが見えてくることがあり、今後の開発戦略の重点領域の決定に活かすことができる。

(ハ) 自社の強みを把握する

自社の強みの技術は、相対的にみて自社の開発が集積している技術領域と定義することができる。逆の見方をすれば、自社の技術の周りを自社よりも他社の技術が集積している場合、他社優位な技術領域と言える。前者を自社集積密度、後者を自社に対する他社集積密度ととらえ、その比を集積密度比として算出し、自社が他社に対して相対的な優位度を示す指標として利用できる。携帯電話事業のように国内セラーの仕様にしたがって各メーカーが開発を進めてきた製品分野においては、該当する特許件数も多く、一見すると技術の差別化が難しいが、集積密度比を用いると各社の得意領域を抽出することが可能である。

(ニ) 空白領域を探索する

研究開発はともすれば、品質向上、機能追加などのうちむきな開発に陥りやすい。一方、技術を

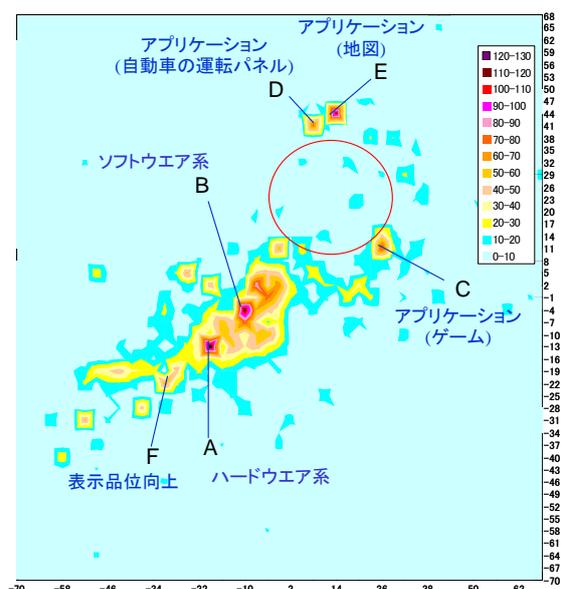


図 2 3D ディスプレイ技術の俯瞰図

俯瞰的にみると、隣接した空白領域が見えることがある。空白領域は新技術の芽が隠されていたり、新事業展開への入り口となる可能性がある。

(ホ) 異業種のアライアンス先を探索する

市場と技術の競合度が高く、膠着状態が続く業界においては、異業種とのアライアンスにより、差別化をはかることができる。技術領域がオフセット的に共通し、開発の距離感が変化しない相手をもっとも、アライアンスが組みやすい。互いのもつ技術的な強みを活かし相乗効果を発揮しやすい。

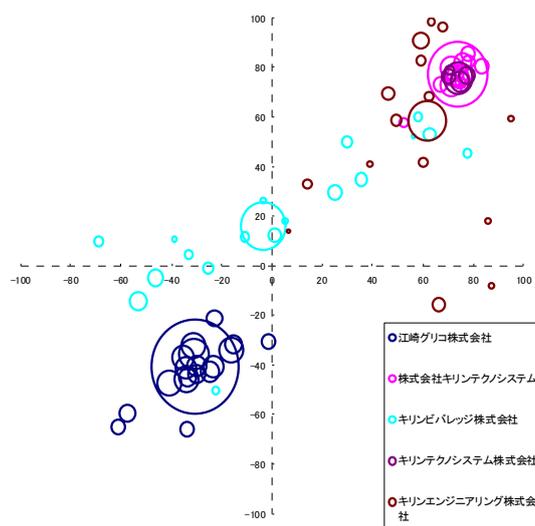


図 2 キリンとグリコの開発重心の推移

3. 結言

我が国を覆っている閉塞感、低成長を打破するには、効果的なイノベーションとコア技術を活かした新事業領域への展開が必須であるといっても過言ではない。本報では、各業界を俯瞰して、主要企業の開発トレンドと開発分布を把握、さらに、企業毎の強みと弱みを計測し、他業種とのアライアンスも含めた差別化戦略を策定する方法を示した。競合する他社との差別化をねらえる強みとなるコア技術の選定、開発ポートフォリオの方向をみきわめたアライアンス候補の抽出、コア技術領域に隣接した空白領域の精査など、俯瞰解析は、現有リソースを効果的に活かす戦略の立案に資することが可能である。

現在、当該手法を技術シーズ側だけではなく、産業・社会ニーズ側からのアプローチにも適用し、事業性評価手法への展開を検討している。

参考文献

- [1]中村 達生,"データマイニング手法を用いたサイエンスと産業技術の連携分析",産業連関 Vol.12, No.2 (2004/6) pp. 50~61,環太平洋産業連関分析学会
- [2]小林大三,中村達生,"解析ツール XLUS/Green を用いた特許の俯瞰分析による CIGS 太陽電池の技術動向解析",第 6 回日本知財学会学術研究発表会,2008
- [3]中村達生,片桐広貴,"知財情報を用いた R&D 戦略の俯瞰分析",研究・技術計画学会 第 23 回年次学術大会講演要旨集,P519,2008
- [4]中村達生," 俯瞰解析による M&A シナジー効果の計測",研究・技術計画学会 第 24 回年次学術大会講演要旨集,2009
- [5]中村達生," 俯瞰解析を用いた R&D アクティビティの定量化",第 7 回日本知財学会学術研究発表会,2009
- [6] 中村達生," 俯瞰解析を適用した R&D の SWOT 分析",第 8 回日本知財学会学術研究発表会,2010
- [7]特許庁総務部企画調査課特許戦略 G 編,株式会社創知著" 特許文献を俯瞰して脅威に気づきチャンスモノにする",知的財産戦略に資する特許情報分析事例集,P64,2010