

## 次なる「成長のタネ」は足元の技術資産にある



**藤掛康伸** みずほ総合研究所  
コンサルティング部 主任コンサルタント

企業業績が回復・拡大するなか、その「余力」を活かし、社内に蓄積した技術資産（コア技術や保有特許）を応用して新規事業に参入するケースが増えてきた。国内市場の成熟化やグローバル競争を見据えると、既存事業の延命や体制強化だけでは持続的成長が覚束ない。技術資産の用途展開で「次の事業の柱」を構築し、成長が見込める市場の開拓が急務だ。

### POINT

1. どの企業も、グローバル化とIT化の進展で、現在の競争優位を未来永劫にわたり持続できる環境にはない。
2. 新規事業開発は、技術資産の活用で、既存事業と関係性の薄い分野に乗り出すよりもリスクを抑えられる。
3. 開発は「技術資産の棚卸し」から始め、用途仮説を設定し、客観的知見を取り入れることで発展性が高まる。

### 業績に余裕が出てきた今だからできる 「新規事業開発」の取り組み

——円安の恩恵を受けている輸出型企業を中心に、好決算や業績見通しの上方修正が相次いでいます。業績に余裕が出てきた状況で、新規事業に乗り出す企業も増えつつあるのではないのでしょうか。

**藤掛** どのような企業・事業であっても＜成長→成熟→衰退＞のライフサイクルは必然ですから、余力があるときこそ、新たな事業創造を通じて次なる成長ステージへ移行する試みは必要でしょう。とりわけ近年は、グローバル化とIT化の進展により、工業製品や技術、サービスが陳腐化するスピードが速まっており、今日の好調な事業が一転して不振に陥り、さらに1年後には市場から退場——といった光景も珍しくはありません。既存事業の延命や体制強化に目を奪われることなく、新規事業の開発を進めることは有意だと思えます。——社内ベンチャー制度を創設したり、事業アイデアを社員から広く募集したり、工夫する企業もあります。

**藤掛** そうした取り組みはよく見られますが、社員の

目には「会社は本気で新規事業を開発しようとしているのか疑問」などと映るケースが少なくないようです。実際、社内ベンチャー制度などは新規事業の具体的な創造よりも、若手社員の仕事への動機づけを主眼に行われるケースが多く、下手をするとイベント気分で参画する社員もいると聞きます。制度を実効性のあるものとしたいのなら、取り組みの成果を人事評価の項目に組み込むなどして、新規事業開発に対する経営側の本気度を社員に示す必要があると思います。

——とはいえ、日本企業は新たな事業創造が苦手な印象があります。多額の開発費を投じたのに結実しないとか、頓挫するケースをよく耳にします。

**藤掛** 当然のことですが、企業にとって新規事業は未知な部分が多く、それまでの価値観や経験値、判断基準がそのまま通用しないのが一般的です。学習すべきことが多く、試行錯誤も必要ですから、思いつきだけで臨んでも苦戦することになります。そもそも、新規事業開発に失敗したケースをひも解くと、そこにはビジネスモデルやマネジメントの問題、市場環境の変化

など、さまざまな要因が浮かび上がりますが、何よりも新規事業開発の前提となる内部・外部の経営環境を十二分に把握・理解しないままスタートアップしたことに行き着くことが多いです。

——自社の既存事業とは関連性が薄い分野に乗り出すケースも見られます。

**藤掛** 例えば、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングはかつて子会社を通じ、高品質で安価な生鮮野菜を家庭に届ける事業に進出したことがありました。衣料品同様に自社で企画から生産、物流、販売を一貫してコントロールしようと試みたのですが、農産物は工業製品とは全く勝手が違って生産効率が悪く、商品を安定供給できないまま、わずか1年半余りで撤退に追い込まれました。このケースは、既存事業で成功した経験値などが、そのままのかたちでは新規事業で通用しないことを象徴しています。

一方、新しい事業を始めるときのリスクを低減し、キャッシュフローを得るまでの時間を短縮してくれる要素は、足元の社内に蓄積されています。人材や技術・特許、顧客との関係性などです。とりわけ技術資産を活用し新規事業に乗り出す動きが活発になっています(表1)。

### 既存事業の「コア技術」をベースに事業ポートフォリオを組み替える

——そうしたケースで成功例はありますか。

**藤掛** よく知られているのは、富士フィルムのケースです。同社は2006年、主力だった写真フィルムの製

造事業で蓄積した技術資産を活用して化粧品事業に進出しました。スキンケアや頭皮ケアなどの機能性化粧品を開発し、ヒット商品に育て上げたのです。

——このケースの成功要因は何でしょうか。

**藤掛** 同社にとって写真フィルムは祖業であり、主力事業でしたが、デジタルカメラの本格的普及とともに写真フィルムの市場規模が加速度的に縮小し、事業消滅の危機に直面していました。そこで同社は、写真事業分野の人員削減や保有特許の一部売却に踏み切る一方で、「技術資産の棚卸し」を行ない、「自社のコア技術や保有特許から見た新規有望分野（シーズ=種）」と「世の中の動向から見た新規有望分野（ニーズ）」の関係性を整理しました。その過程では「社内にはどのような技術があるか?」「コア技術をベースに競争力を発揮できる分野はどこか?」「成長が見込める有望マーケットに、コア技術でどう切り込めばよいか?」といった視点で検討を進め、その結果、写真フィルムの製造技術から派生した事業の1つが機能性化粧品だったのです。このほかにも液晶材料や医薬品、医療用機器など、現在の同社の成長をけん引する新しい事業領域が複数生まれています。

——技術資産のポテンシャルをうまく新規事業開発に結びつけたケースです。

**藤掛** トイレタリー専門メーカーのユニ・チャームの場合は、創業以来培ってきた「不織布・吸収体」の加工・成形技術に経営資源を集中しつつ、近年はそのコア技術でペットケア事業を確立し、成長を実現しています。

■表1 技術資産を活用した新規事業開発例

企業名	技術資産（上段）／用途展開	事業内容
ソニー	画像センサー 美容関連機器事業	世界首位の画像センサーで培った映像解析・処理技術を活用し、肌状態を高精度に解析できるシステムを開発。主に美容店やエステティックサロン、化粧品メーカーなどに販売。
東洋合成工業	感光材製造 バイオ事業	世界シェアで5割を握る感光材の生産で培った技術を活用し、さまざまな化学物質が肝臓に与える影響を検査するための試薬、肝細胞プレートを開発。医薬品や食品、化粧品の安全性評価で使用を見込む。
日本電波工業	スマホ向け水晶部品 化学分析用センサー事業	米アップル社製「iPhone」にも多数提供する水晶部品を活用し、ビールの液体中に存在し、コクに関与する物質の量を測定できるセンサーを開発。ビールの研究開発段階で官能検査と併用。
プレス工業	商用車用部品製造 防災事業	国内シェアで3割超を握る建設機械の運転席（キャビン）の生産で培った異形鋼管加工技術を活用し、耐荷重200トンの防災用シェルターを開発。とっさの避難が難しい工場従業員らの緊急避難用を見込む。
三菱鉛筆	炭素加工 医療機器事業	鉛筆やシャープペンシル製造の技術を活用し、超音波体内診断装置向けに音波が効率よく伝わるカーボン材料を開発。スピーカー用音響材や発熱材などのカーボン製品を文房具に次ぐ事業の柱に育成へ。

資料：各種報道、各社ホームページなどにより作成

——ただ、技術資産の用途展開だけにとらわれると、市場の将来性の検討がおろそかになりかねません。

**藤掛** 技術資産を活用した新規事業開発では、「保有技術の用途展開」と「市場の将来性（潜在性）」の2つを両輪に位置づけて臨むことが重要です。ユニ・チャームのケースでいえば、同社の製品は「不織布・吸収体」の生活必需品で、進出先の経済の発展段階に応じて製品ニーズが拡大していきます。同社によると、一般的に1人当たりのGDPが1,000ドルを突破すると生理用品市場が、3,000ドルを突破するとベビー用紙オムツ市場、10,000ドルを突破するとペットケア用品と大人用紙オムツ市場が普及・拡大するようです。この特性をとらえ、「これから成長していく国」と「成熟を迎える国」の両方で、市場のステージや地域事情に応じて事業を展開しています。

——技術資産が時代に取り残され、用途展開できるような価値もない、といったケースはありませんか。

**藤掛** あると思いますが、古くなった技術に何の価値もない、とは言い切れません。「揺り戻し」が起こり、古いと見なされる技術が新規事業の核になるケースもあるからです。音源再生・録音対応機器がヒットしている「ハイレゾリューションオーディオ（音源）」は、

その代表例といえます。ハイレゾとは「高解像度」の意味で、ハイレゾ音源は音の情報量がCDよりも格段に多いため、アーティストの息づかいやライブの空気感などが原音に近い音質で再現できるとされています。この技術は、ソニーの2015年度から3カ年の中期経営方針で重点分野の1つに位置づけられています。実は昔から複数の企業が保有していたものです。

——昔から存在する技術なのに、ソニー以外の企業ではなぜ日の目を見なかったのでしょうか。

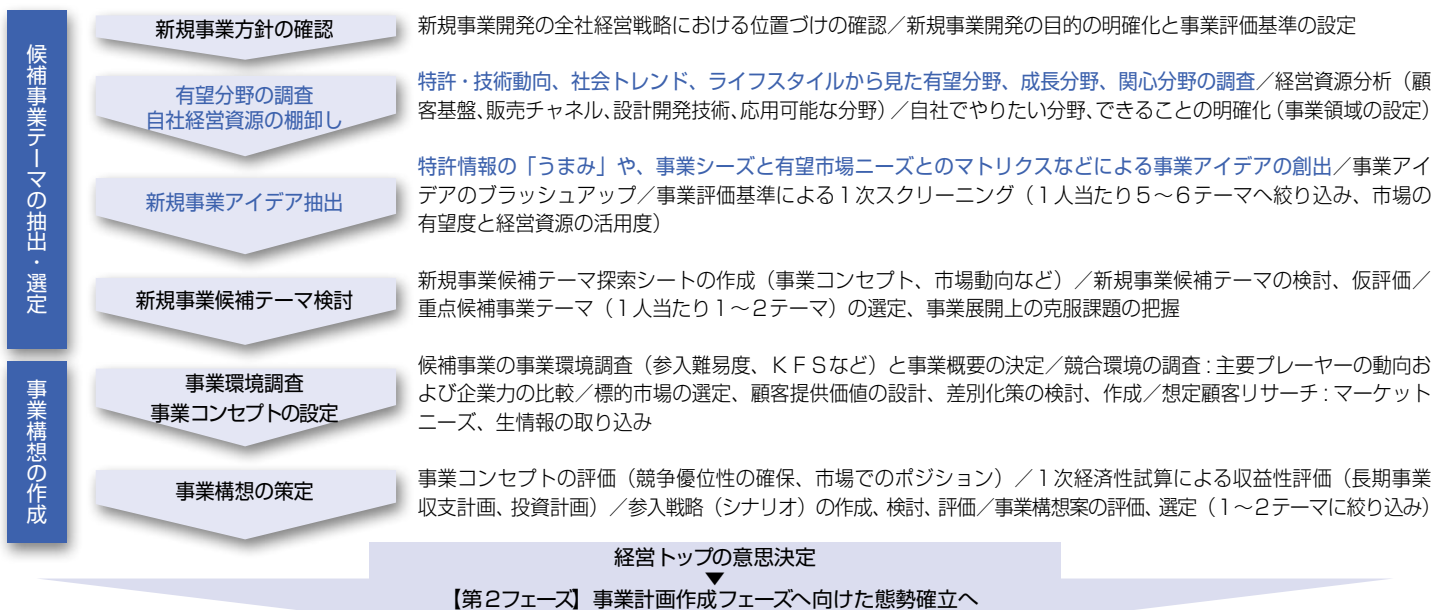
**藤掛** おそらくソニー以外は用途展開するアイデアに乏しく、市場の潜在ニーズに対する気づきもなかったということでしょう。ソニーに先行を許すかたちとなった他メーカーも、新製品の開発に乗り出しました。

## 「技術資産の棚卸し」から始め シーズ・ニーズの抽出に結びつける

——事業リスクを抑えつつ、技術資産をベースに新規事業開発の実現性を高めていくためには、どのような取り組みが必要ですか。

**藤掛** みずほ総研では、技術資産を活用した新規事業開発のコンサルティング支援を行っていますが、その際、3段階に分けて取り組みを進めます（図1）。第

■図1 特許・技術評価による新規事業開発のステップ例



1段階では、企業が保有する技術資産の詳細な調査や評価を行います。それらを棚卸したうえで、技術分類・カテゴリー分けを行い、カテゴリーごとに利用可能な分野の抽出・分析も実施します。

——「技術資産の棚卸し」はどの企業も必要ですか。

**藤掛** 技術資産をきちんと把握している企業もあれば、そうでない企業もあります。ただ、社内の技術者は、自分の担当分野などの狭い領域で近視眼的になっている場合が多く、その視野を広げてあげることで、技術の他用途展開や異分野利用の可能性は高まります。新規事業開発のプロジェクトの立ち上げでは、技術者と経営感覚をもった社員、双方の人材をうまく巻き込んで進めることが大事です。

新規事業開発の3段階に話を戻すと、第2段階では技術資産による用途展開の可能性を探ります。例えば、特許の引用関係を調査・分析し、新規分野など多様な用途を整理・把握したうえで、シーズとニーズを抽出します（図2）。

■図2 用途仮説設定：N-S(ニーズ・シーズ)マトリックスによるアイデア抽出例

		高齢社会		医療費増大	物流技術
		衛生・安全	要介護者増	予防医療	鮮度保持
対象特許 製品技術 加工技術 素材	軽量化	伸縮性チューブ		血圧測定器	食品包装材
	高強度化				
	衝撃吸収	転倒防止材	介護施設床材	寝具、ベッド	輸送用通函
	回液分離技術	病原菌分離膜		検査用機材	水温包装材
	—				
	—				
	不織布製造				
	織布製造				
	縫製				
	ナイロン フッ素				
顧客	人工臓器学会	医療関連向け			血液保存容器
	水質関連企業				水質保存容器
資産	生産設備A	無菌ルーム設備			
	不動産	高齢者施設	サ付高齢者住宅		
	—				
その他					

——そこを起点に、技術資産を新たな用途・事業アイデアに結びつけていく、と。

**藤掛** 例えば、既存技術に「軽量化」「高強度化」「衝撃吸収」といった特徴があるとして、その技術が開発課題となっている分野（特許）を探っていきます。そうすると、「風力発電装置でバードストライク（鳥の衝突）による損傷を防ぐブレード（回転翼）」といった用途が新たに浮上してきます。そのような考え方や調査・分析を基に、用途仮説を設定し、仮説の妥当性を検証していきます。

——技術の用途展開のみにとらわれると、新規事業は失敗する、というお話がありました。

**藤掛** 用途仮説の妥当性の検証とともに、第3段階では、新規事業計画の策定を視野に入れ、参入市場や業界環境を詳細に検証・整理することを目的に、「想定顧客」に対するリサーチを実施します。そのなかから、最も実現確度の高い新規事業アイデアに開発アプローチを絞っていきます。

例えば、自動車の各種部品を手がける中小メーカーへのコンサルティングでは、同社の技術的な特徴や強み・弱みを洗い出し、社外の生の声も取り入れつつ、新規事業として蓋然性の高いアイデアを10テーマに絞り込みました。そのうちの「特殊ボードの開発・製品化」が、住宅資材メーカーとの共同開発で進んでいます。同社の原料調合技術というシーズと、今までにはないボードを製作するという住宅資材メーカーの潜在ニーズが出合った結果といえます。

——こうした3つのステップを踏んで新規事業開発に取り組めば、リスクは低減できますか。

**藤掛** みずほ総研の新規事業開発コンサルティングは、企業が新規事業や新商品の開発に取り組む際の実現可能性を高めつつ、そのリスクを極力、低減することが特徴です。用途展開の可能性に関して、みずほ総研独自のネットワークに加え、<みずほ>のルートも利用して調査するので、最も実現確度の高い事業アイデアをご提案することが可能です。