

出川通著「実践図解 MOT マーケティング入門」秀和システム、2013 年 2 月 26 日刊を読む

## 新事業における開発、事業化ステージのリスク

### 1. 新事業における開発、事業化ステージのリスク

- (1) 新事業計画の妥当性(費用・期間・ターゲットなど)は、あくまでも市場を念頭において検討することが必要です。まずは開発をすべて自社で行った場合の能力、時間、費用を市場可能性と比較しながら考えられるリスクを検討していきます。

特に技術面においては、マーケットの必要性、費用負担と回収計画との面から判断していくことが大切です。

#### (2) 知識より知恵に関する情報交換が必要

新規参入分野は多くの場合、企業としても経験の少ない事業分野であることが多いので、自社の人材だけではいかに速成的に知識だけを勉強しても的確な判断はできないのが普通です。

このため、この分野の最終顧客筋の技術者や業界市場での非公式なコミュニケーションによる、知識と言うよりも知恵に関する情報交換を十分に行う必要が生じます。また技術コンサルタントによるその分野の技術評価だけでなく、自分自身の市場と技術の関係を掴む MOT マーケティングが大切です。同時に開発・事業化コンサルタントにも事業性評価を行ってもらおうという、多面的な評価も求められます。

よくあるケースとして、大学の先生方に技術そのものだけでなく、事業性評価をお願いするケースがあります。しかしこれは基本的に無理な注文なので、研究開発段階での原理的な点での技術評価にとどめておくほうが後々問題が少ないでしょう。また、現在のマーケットに集中している営業関係者に未来のマーケットの判断をまかせてしまうということも起こります。これも要注意です。

開発が完了したあとの、技術移転の受け入れ先となる依託元企業における開発・事業化体制については、事業化に至る全体のなかの開発ステージとして明確化されている必要があります。特にその一部を依託先企業で分担し、そのあと技術移転する場合には誰が、どのような体制で開発段階から事業化までコミットするかを明確化しておかないと実際の事業化の時にスムーズな移転ができないばかりか無用なトラブルが起こりかねません。

また、往々にして大企業では技術移転(導入)を簡単に考える傾向があります。他からの新技術の導入消化への甘い考え方です。自社ですでに持っている既存技術と導入技術の乖離度の把握は必ず行い、その度に応じた事前の受け取り準備なども明確にすることも大切なリスクヘッジです。

#### (3) 顧客(マーケット)の不確定性の克服

事業化ステージの最大のリスクは顧客(マーケット)の不確定性です。市場予測として業界側の需要予測だけではなく、顧客側からの需要予測をいれて楽観値、悲観値としての範囲を示しながら

ら事業の投資の判断の材料とします。特に次世代の新市場をにらんだ事業化の場合には、需要の立ち上がり状況の見通しを正確に出すのはもともと不確定性の塊といってもよく難しいのです。

このためフレキシブルに事業化対応の業務(= MOT マーケティングの実施)ができるような計画にしておかないと、市場の時期的なずれを吸収できずに事業が立ち上がらないで終わってしまうことが起きます。

上記の各ステージ間の障壁のリスクを減らす最大のポイントをリスクの克服手段としてまとめてみました。対応方法はいずれも MOT マーケティング、特に未来市場のニーズを熟知してその変化にできるだけ合わせるマネジメントにすることにつきます。

#### (4) 3つの障壁(溝)の克服手段はマーケティング

研究→開発→事業化→産業化

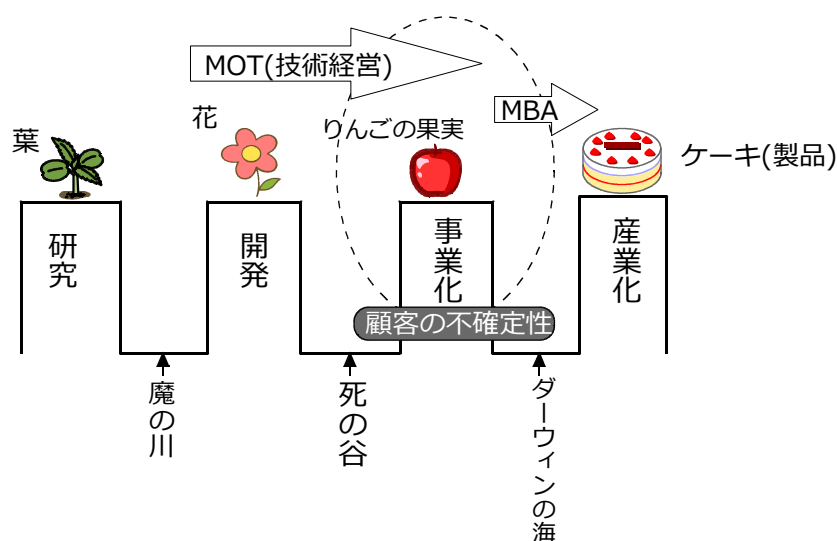
### 2. リスクマネジメントと MOT：死の谷とキャズムを超える MOT マーケティング

(1) いわゆる死の谷の克服について見ていきましょう。死の谷は資金不足により起こるのですが、その発生原因について市場の面から検討することが大切です。この発生原因に及ぼすマーケットの不確定さの問題を理解することが、さまざまな代替案を考えるリスクヘッジの準備としての MOT マーケティングにつながります。

#### (2) 製品が商品に変貌する

① 事業化のステージごとにその要因は変化しますが、開発ステージにおける技術の不確定性を克服しても、事業化ステージにおいては顧客の不確定性が大きいことが示されています。この不確定性差を克服することが最大のリスクマネジメントになります。下図には、未来の不確定性を技術要因と市場要因に分けてまとめて示してみました。

#### ② 事業化プロセスとしての「死の谷」と不確定性

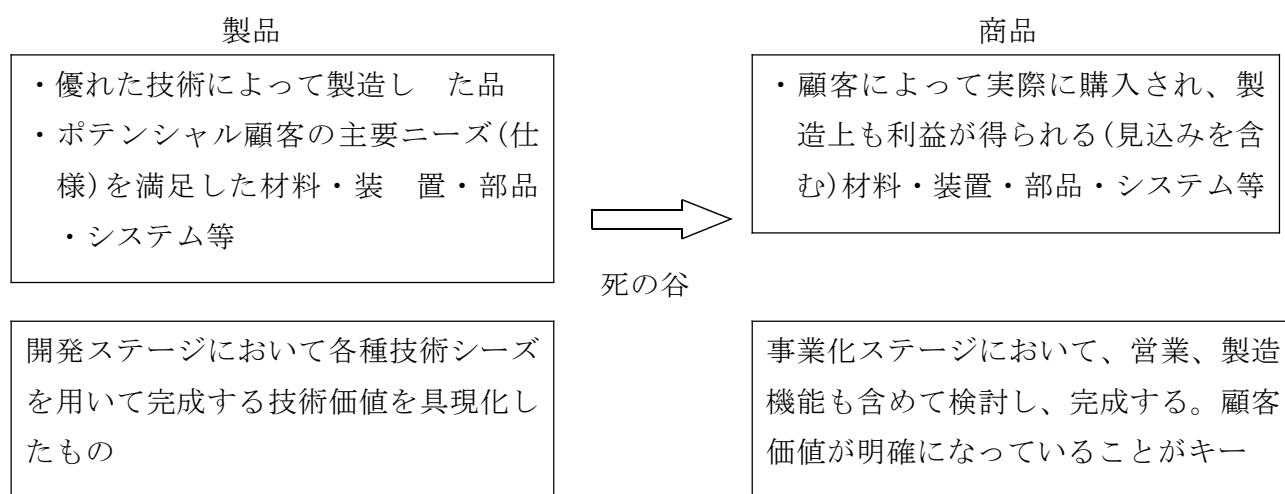


③ それでは最大のリスク回避のポイントとなる顧客の不確定性を克服するためには何をすればよいのでしょうか？対象としている顧客の特定化、顧客価値(ベネフィット)の明確化がその解決手段です。これによってできた顧客に価値ある製品が商品となるのです。

④既に製品になったものを商品にするときのギャップというのが、死の谷の発生要因と考えられますが、それを防ぐにはどうしたらよいでしょうか？それは開発の段階で **MOT** マーケティングをしっかりとやっておくことにつきます。

⑤このことで開発から事業化の時間は短縮され、死の谷が自動的に縮小して消えていくことになります。そのイメージを示したのが下図ですが、まさに **MOT** マーケティングにより製品は商品に変貌するのです。

⑥「製品技術価値」と「商品(顧客)価値」の違い

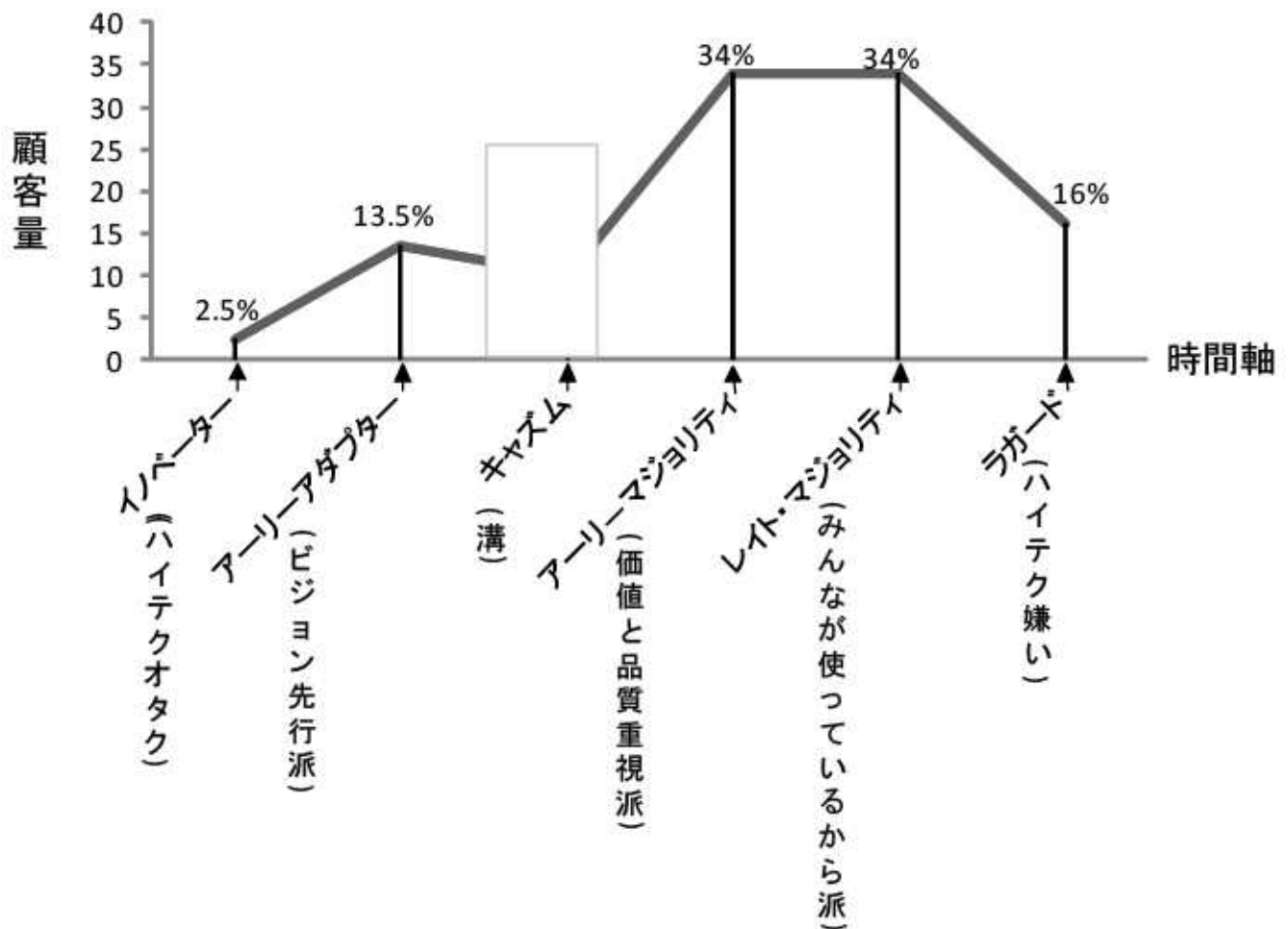


⑦次にマーケットの死の谷といわれるキャズムを超えることを、検討してみましょう。このキャズム超えの最大ポイントは顧客の動きと考え方を知ること、すなわち新規製品の場合のマーケット構造を理解し、タイミングよく次の層(アーリー・マジョリティー：価格と品質重視派)に合った製品を展開することにつきます。

⑧キャズムを超える最大のポイントは、いまキャズムに落ち込んでいることを知ることと、キャズムの先の顧客を熟知することでしょう。すなわち **MOT** のマーケティングの各種手法が役立ちます。

⑨キャズム(溝)超えの最大ポイントは顧客の動きと考え方を知ること

⑩キャズムを超える最大ポイントは、いまキャズムに落ち込んでいることを知ることと、キャズム先の顧客を熟知して(**MOT** マーケティング)対策を打つこととなる。



[コメント]

出川通先生の最新の MOT マーケティングのテキストの本書では、顧客がお金を出して買ってくれるものは顧客側からの利点(メリット=ベネフィット)があるという視点になっている。現実には、売れるものと技術の特徴とをうまく結びつけることが一番有効。そして、技術的に可能なことを不可能なこと(できる範囲)を分解して、技術要素にまで落とし込むことができれば技術を商品化することはできない。特に新事業を展開するときに必要な顧客との対応全般、技術価値を顧客価値とつなぐところを見つける作業を出川先生は MOT マーケティングと呼んでおられます。MOT マーケティングの基本テキストとしてリスクマネジメント、とりわけ死の谷、キャズム(溝)を乗り越える最大のツールとして活用したい書。

— 2013 年 10 月 9 日 林 明夫記 —