

2012年9月19日

吹田市中小企業セミナー

～ 経営戦略の見える化で競争に打ち勝とう！～

自社技術・製品の活用術

近畿産業技術クラスター協同組合

大阪工業大学工学部・神戸大学連携創造本部客員教授

理事
博士(工学) 村岡 隆

～ はじめに ～

・事業環境と技術経営

- 1) 技術経営の必要性
- 2) 競争優位のための基本戦略
- 3) 価値連鎖(バリュー-チェーン)と技術戦略

・技術戦略とは・・・

- 1) 技術戦略策定プロセス
- 2) キーテクノロジーとコアコンピタンス

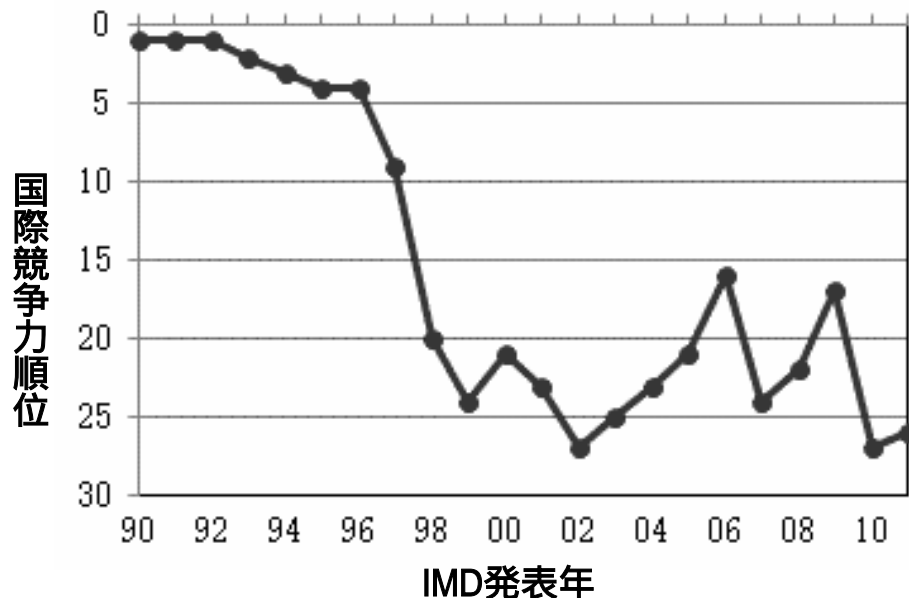
・技術経営とマーケティング

- 1) マーケティングの役割
- 2) SWOT分析とターゲットマーケティング

・戦略的連携と技術営業

事業環境と技術経営

技術経営の必要性



日本の「国際競争力」順位の推移

1 香港	11 ルクセンブルグ	21 ニューージーランド
2 米国	12 デンマーク	22 韓国
3 シンガポール	13 ノルウェー	23 ベルギー
4 スウェーデン	14 オランダ	24 アイルランド
5 スイス	15 フィンランド	25 チリ
6 台湾	16 マレーシア	26 日本
7 カナダ	17 イスラエル	27 タイ
8 カタール	18 オーストリア	28 UAE
9 オーストラリア	19 中国	29 フランス
10 ドイツ	20 英国	30 クベック

経営開発国際研究所(IMD)の 評価項目と順位(2010年)

- 1) 経済面でのパフォーマンス: 36位
- 2) 政府の効率: 39位
- 3) ビジネス効率: 23位
- 4) インフラ・ストラクチャ: 13位

中分類では

科学・技術インフラ(2位)、生産性
× 貿易関連、財政状況、社会的枠組

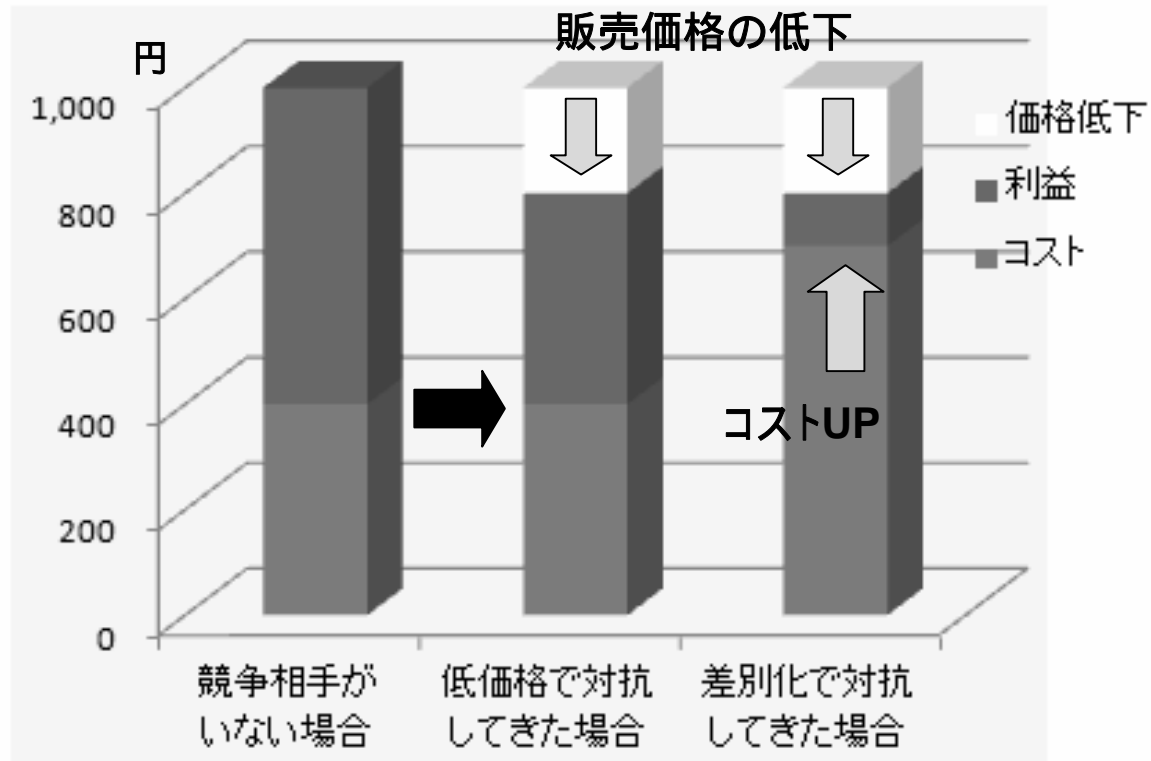
科学技術力が高いのに競争力が低い?

技術を事業化する力が弱い!
(技術リテラシー)

市場のニーズを的確に捉えず、技術の
観点のみのアプローチによる研究開発
(ガラパゴスと遅いスピードも)

競争優位の必要性

(競争相手の出現による儲けの仕組みの変化)



市場から技術を考える 技術と経営の統合 技術経営

競争優位のための基本戦略

		競争優位のタイプ	
		他社よりも低コスト	顧客が認める特異性
戦略ターゲットの幅	広いターゲット (業界全体)	<p>コストリーダーシップ戦略</p> <p>他社より低コストを実現して競争に勝つ 低価格戦略</p>	<p>差別化戦略</p> <p>顧客が認める1つ or 複数の特異性により競争に勝つ</p>
	狭いターゲット (特定分野)	<p>集中戦略</p> <p>特定市場(ニッチ)に的を絞り、資源を集中的に投入して競争に勝つ</p>	

技術と競争優位

	コストリーダーシップ戦略	差別化戦略	集中戦略	
			コスト集中戦略	差別化集中戦略
製品技術	部材削減、工程・物流要件簡略化などの手段で、製品コストを切下げる開発	性能、品質ブランドなどの面で差別化する開発	狙いとする階層ニーズに合う性能・品質水準に絞った低価格製品設計	幅広い階層を対象とする競合品より、特定階層のニーズに合う製品設計
製法技術 (プロセス技術)	部材歩留り率向上、人件費削減、習熟効果に基づく製法改善。規模の経済性を高める製法開発	QCDESの向上など顧客の価値を高める事項を支援する製法開発	狙いとする階層に供給コストを下げるため、価値連鎖全体を合わせる製法開発	顧客価値を高めるため、価値連鎖全体を特定ニーズに合わせる製法開発

出典：M、E.ポーター著「競争優位の戦略」に加筆修正

価値連鎖 (バリュー チェイン) と技術戦略

事業活動のどの部分で競争優位を構築するかを分析・評価

- 1) 価値活動同士の相互評価
- 2) 自社と供給者・流通チャネルの価値連鎖との相互関係
- 3) 買い手の価値連鎖

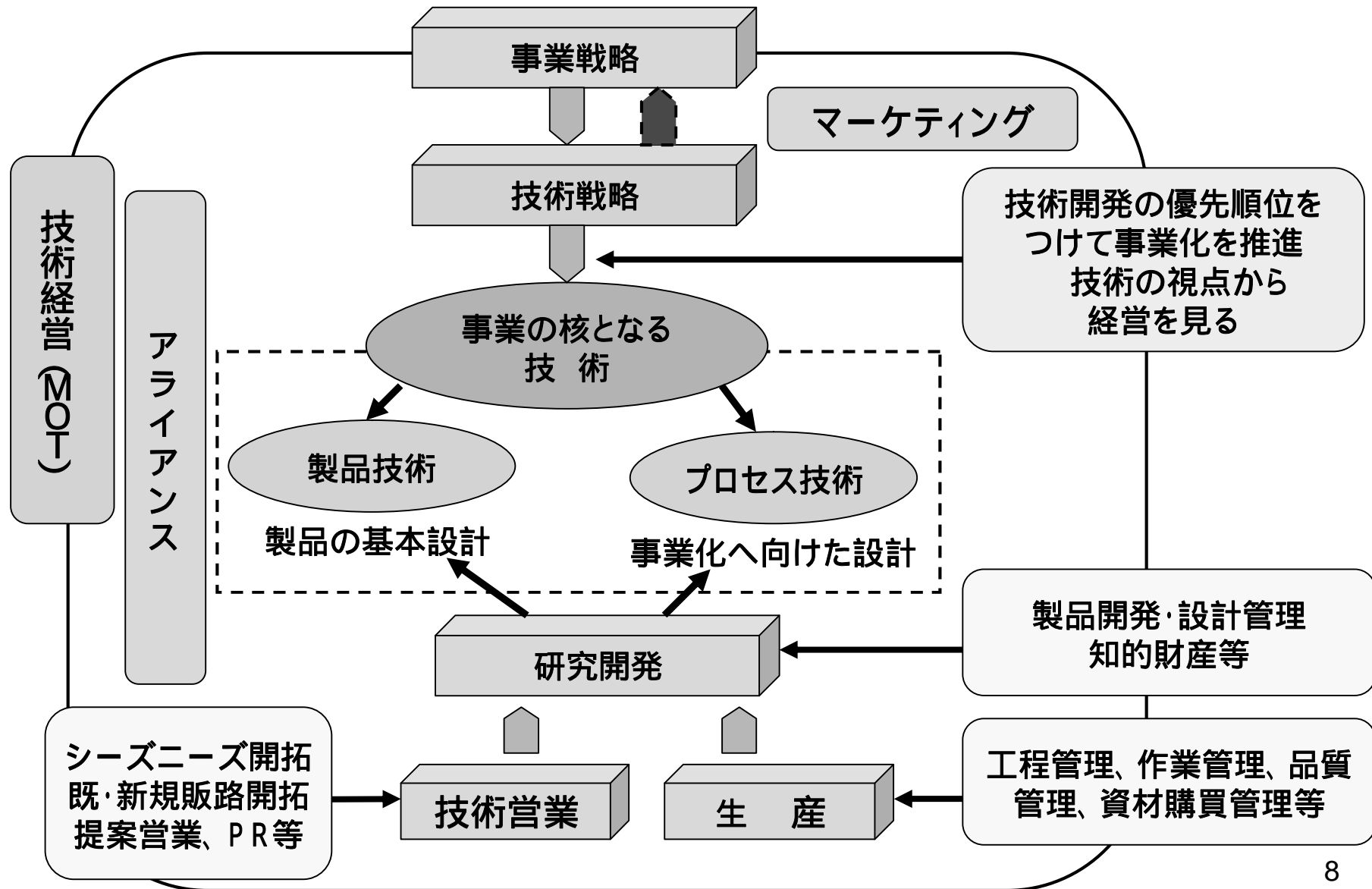
マイケル・E・ポーターが提唱した価値連鎖
ビジネス・システム (バリューチェーン)



- 1) 技術は独立したものではなく、経営のあらゆる機能と結びついている。
- 2) 技術は価値連鎖をつなぐ橋渡しの役割を担う。

技術戦略

技術戦略とは

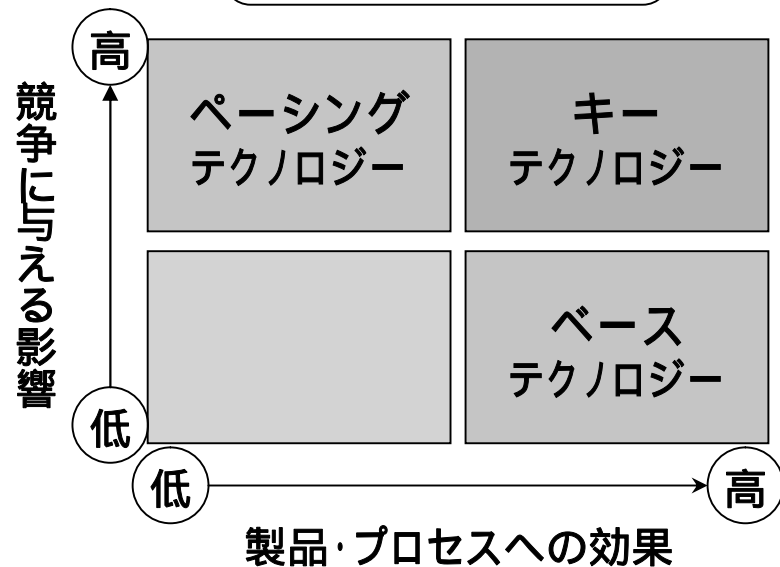


技術戦略策定プロセス

- 1) 価値活動に使う要素技術を識別
(コアコンピタンス、ベーステクノロジー)
- 2) 他業界や研究途上で使えそうな技術を識別
(ペーシングテクノロジー)
- 3) 主要技術(キーテクノロジー)の変化の方向を識別
- 4) 競争優位・業界構造にとって、どの技術変化が重要かを決定
(ターゲット化)
- 5) 主要技術分野における相対能力と改善コストを評価
(ギャップ分析、SWOT分析)
- 6) 重要技術を網羅し、総合競争戦略を強化する技術戦略立案
- 7) 事業単位の技術戦略を全社的に補強

技術戦略上重要な キーテクノロジー

テクノロジーの分類

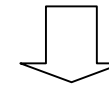


ペーシングテクノロジー

- ・競争に与える影響は大きいですが、未だ普及していない技術
- ・キーテクノロジーに取って代わる可能性
- ・常にモニターする要あり

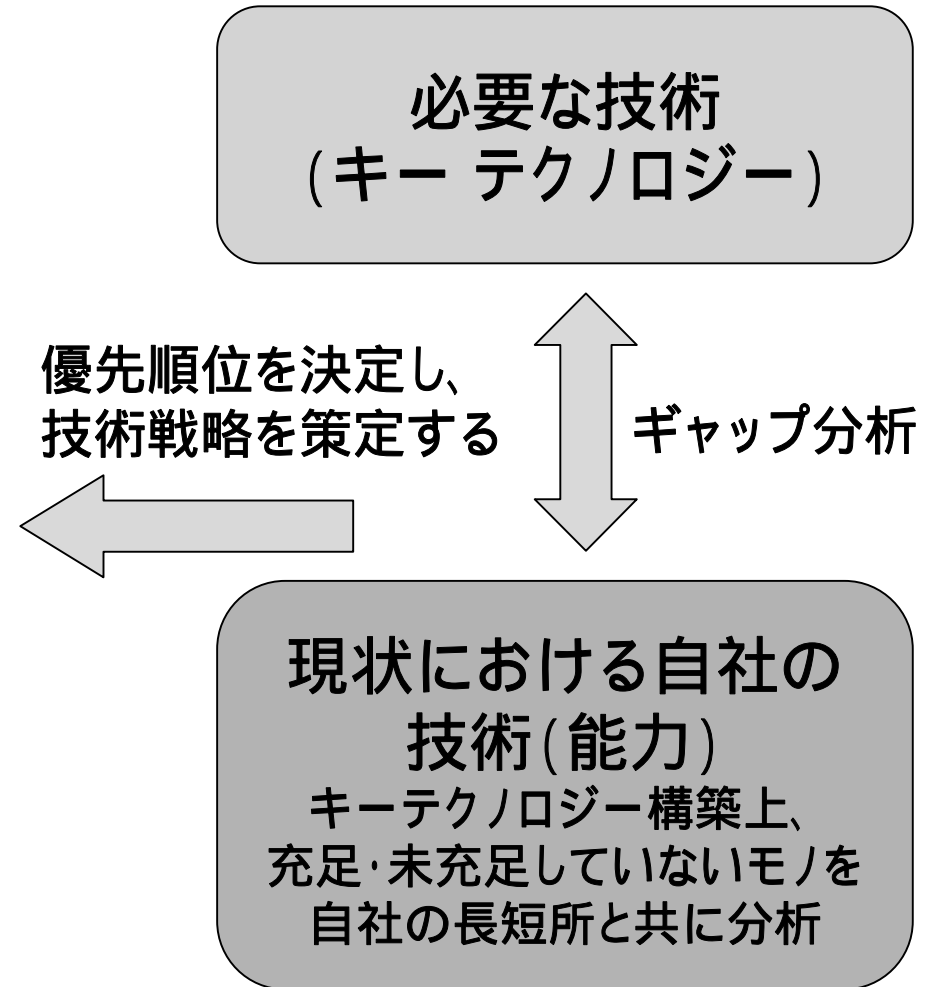
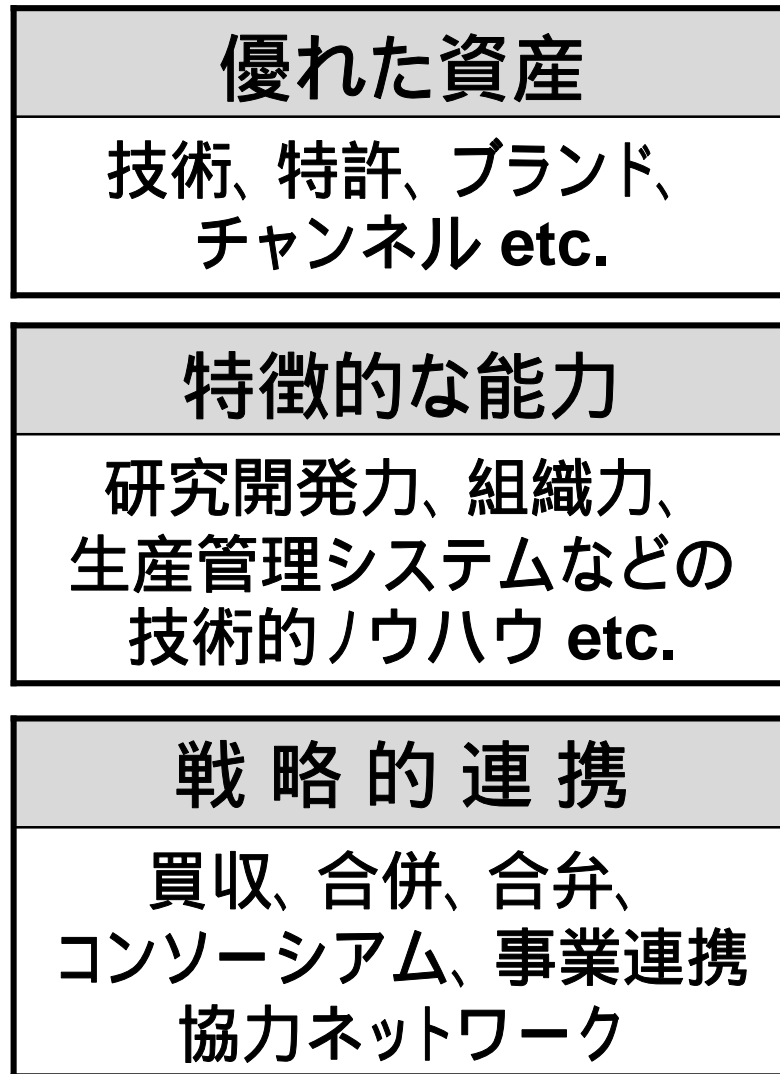
キーテクノロジーの見分け方

持続力のある競争優位を作り出す
コストや特異性要因を有利な方向へ
先発者として優位をもたらす
業界全体の構造を改善



- 1) キーテクノロジーの抽出
- 2) 将来の技術的变化の分析
- 3) 自社技術の長所・短所と照合
- 4) 技術取得の優先順位の決定

競争優位の技術戦略



コア技術と事業の発展

(コアコンピタンス)

『温故知新』 ・ ・ 論語（孔子）

目標 ・ ・ オンリーワン企業

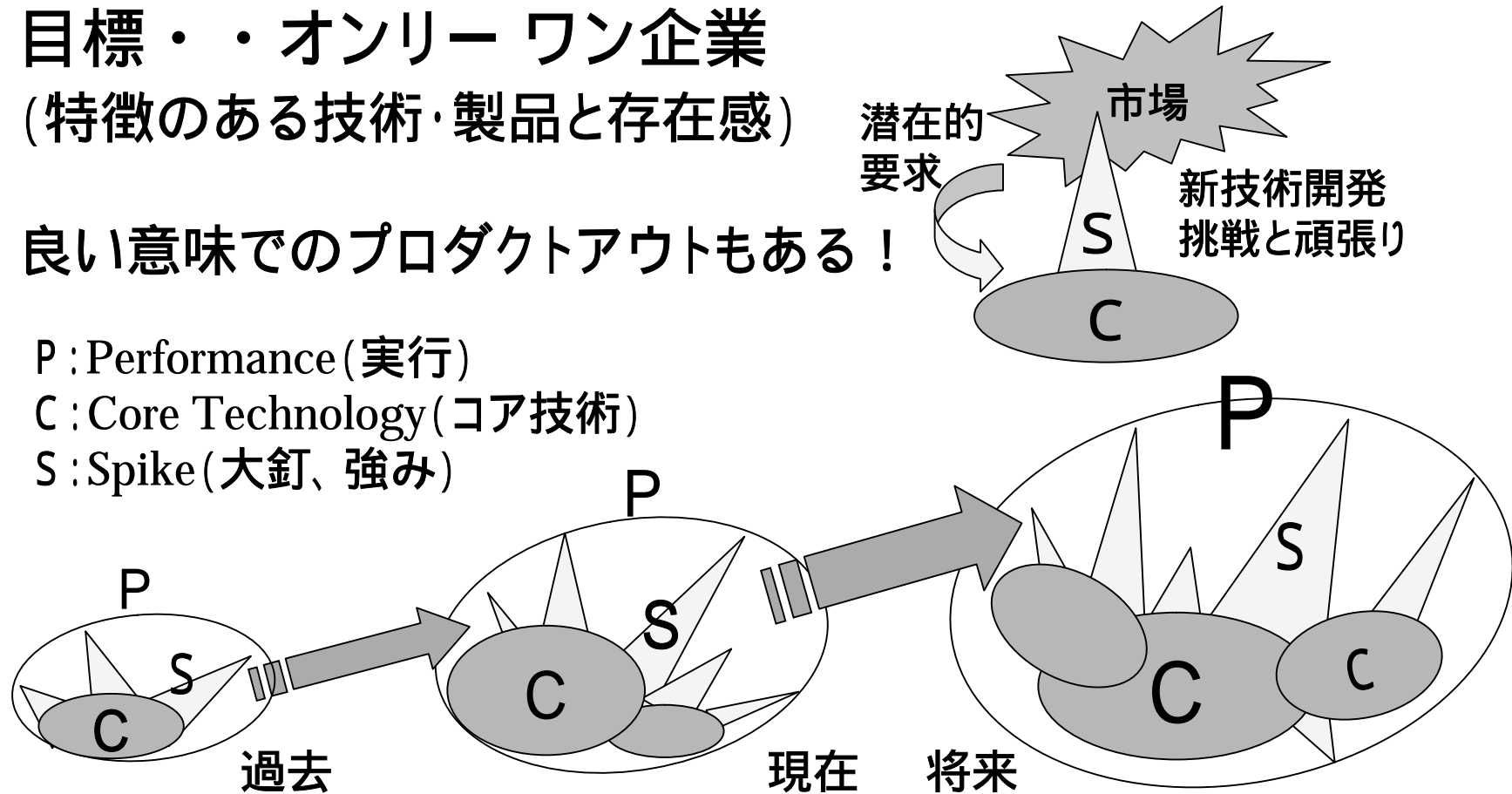
(特徴のある技術・製品と存在感)

良い意味でのプロダクトアウトもある！

P : Performance (実行)

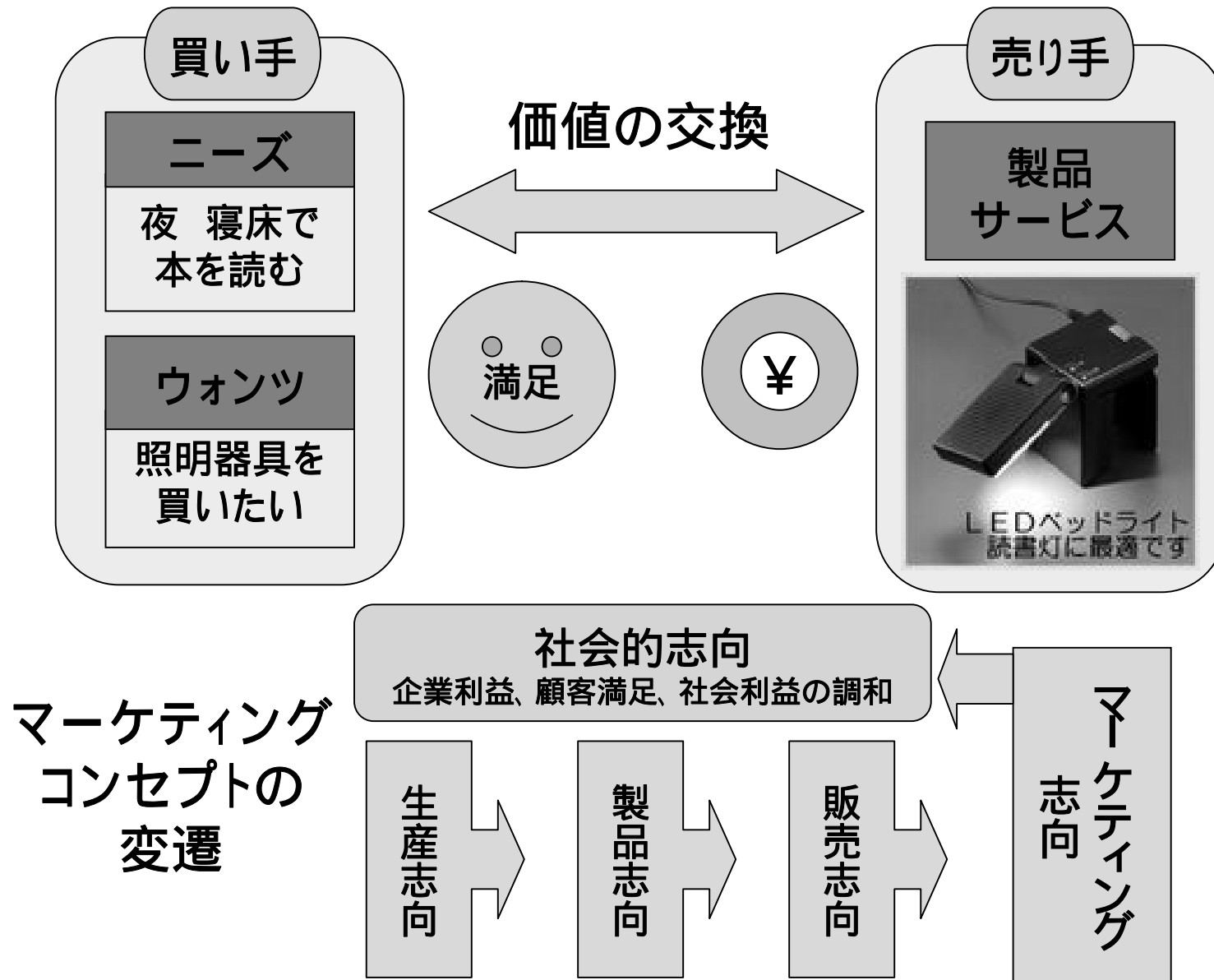
C : Core Technology (コア技術)

S : Spike (大釘、強み)

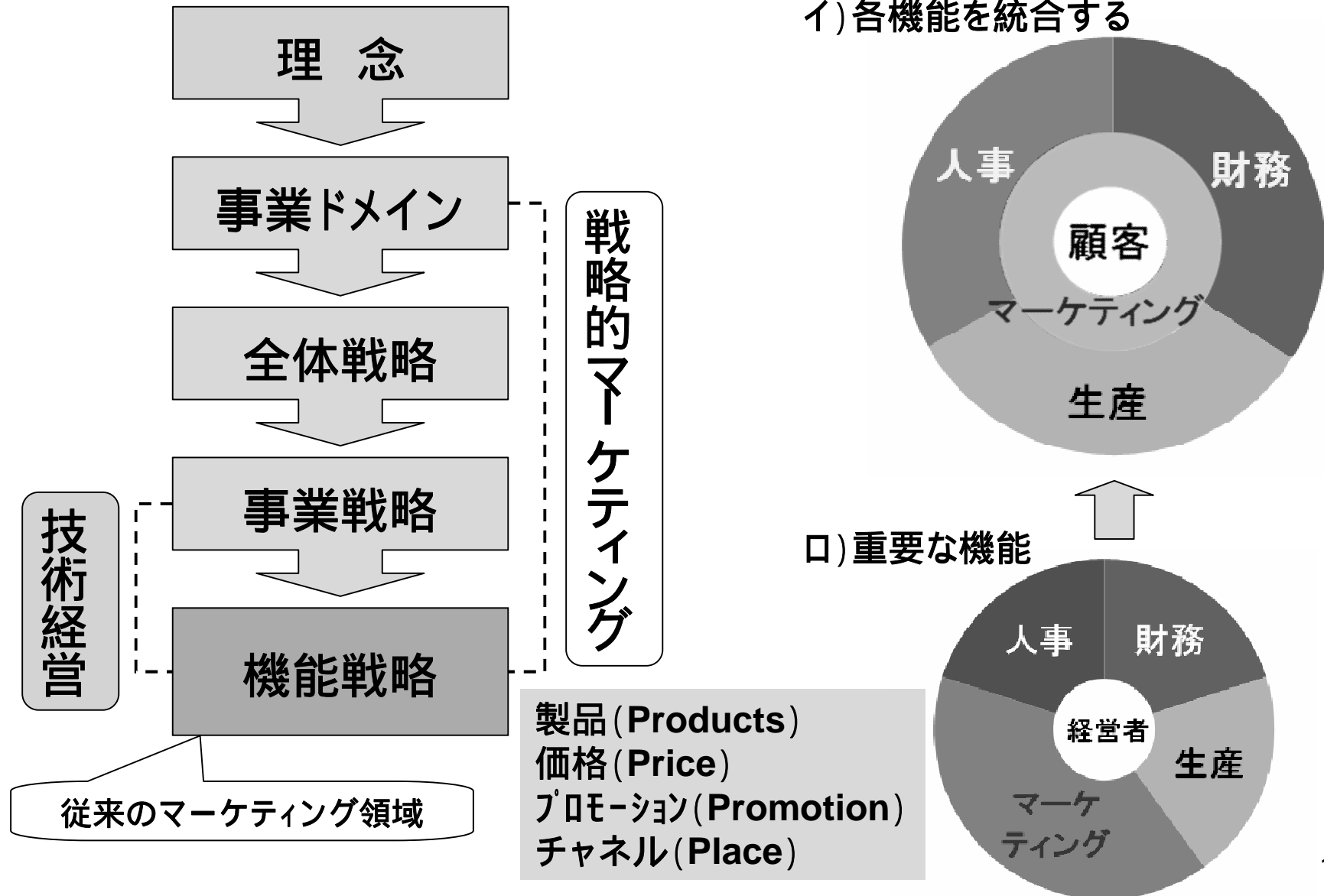


コア技術は安易にアウトソーシングしてはならない！

マーケティングとは…



マーケティングの役割



SWOT分析とは・・・

	好影響	悪影響
内部環境	強み (S)	弱み (W)
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)

3C分析

- 1) 顧客 (Customer)
- 2) 自社 (Company)
- 3) 競合 (Competitor)

分析対象

- 経営資産
- 戦略
- 業績
- 市場
- 社会

	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
強み (Strength)	(1) 自社の強みで 取り込みできる事業 機会は何？	(2) 他社には脅威でも 自社の強みで事業 機会に出来ない？
弱み (Weakness)	(3) 自社の弱みで事業 機会を逃がさない ためには何が必要？	(4) 弱みと恐怖が重なり 最悪の事態を招かな いためには？

マーケティング環境分析(1)

外部環境	マクロ環境*	政治・法律環境(P)	外圧(TPP)、規制緩和
		経済環境(E)	円高、失業問題
		技術環境(T)	技術革新
		人口統計学的環境	少子化、高齢化の進展
		社会・文化環境(S)	共働き世帯増加
	顧客分析	市場規模	市場のセグメント化 地理的、人口統計学的、心理学的 行動、ベネフィット基準
		市場の伸び	
		消費者のニーズ	購買プロセス分析 ニーズ・ウォンツ、商品調査、評価、 決定、購買後の感情
		消費者行動	

*PEST分析

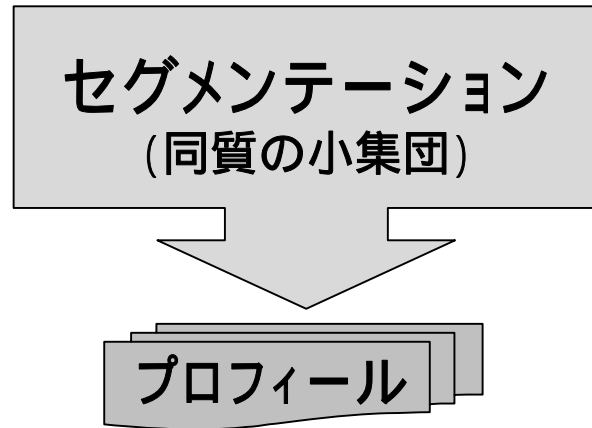
マーケティング環境分析(2)

外部環境	競合分析*	業界内の競合他社	敵対関係の強さ
		新規参入業者	大企業、国外企業
		代替品・サービス	同一ではない潜在・革新
		売り手(供給業者)	売り手との力関係
		買い手(ユーザー)	買い手の交渉力
内部環境	自社分析	技術・生産能力	商品開発力、QCD達成力
		市場シェア	事業規模、リスク分散
		人材・組織	必要人材、団結力、スピード
		財務力・購買力	財務基盤、業者選定能力
		販売力	マーケティング・セールス能力

* ファイブフォース(Five Force)分析

ターゲットマーケティング

(標的市場の選定と競争優位の確保)



有効条件	1) 測定可能性: 規模、競争力 2) 実質性: 最低限の規模・利益 3) 到達可能性: 効果的に到達、定量化 4) 実行可能性: 経営資源
変数	[生産財] 業種や規模、製品の流通形態(直販orルート市場など)、製品の用途、使用頻度etc.

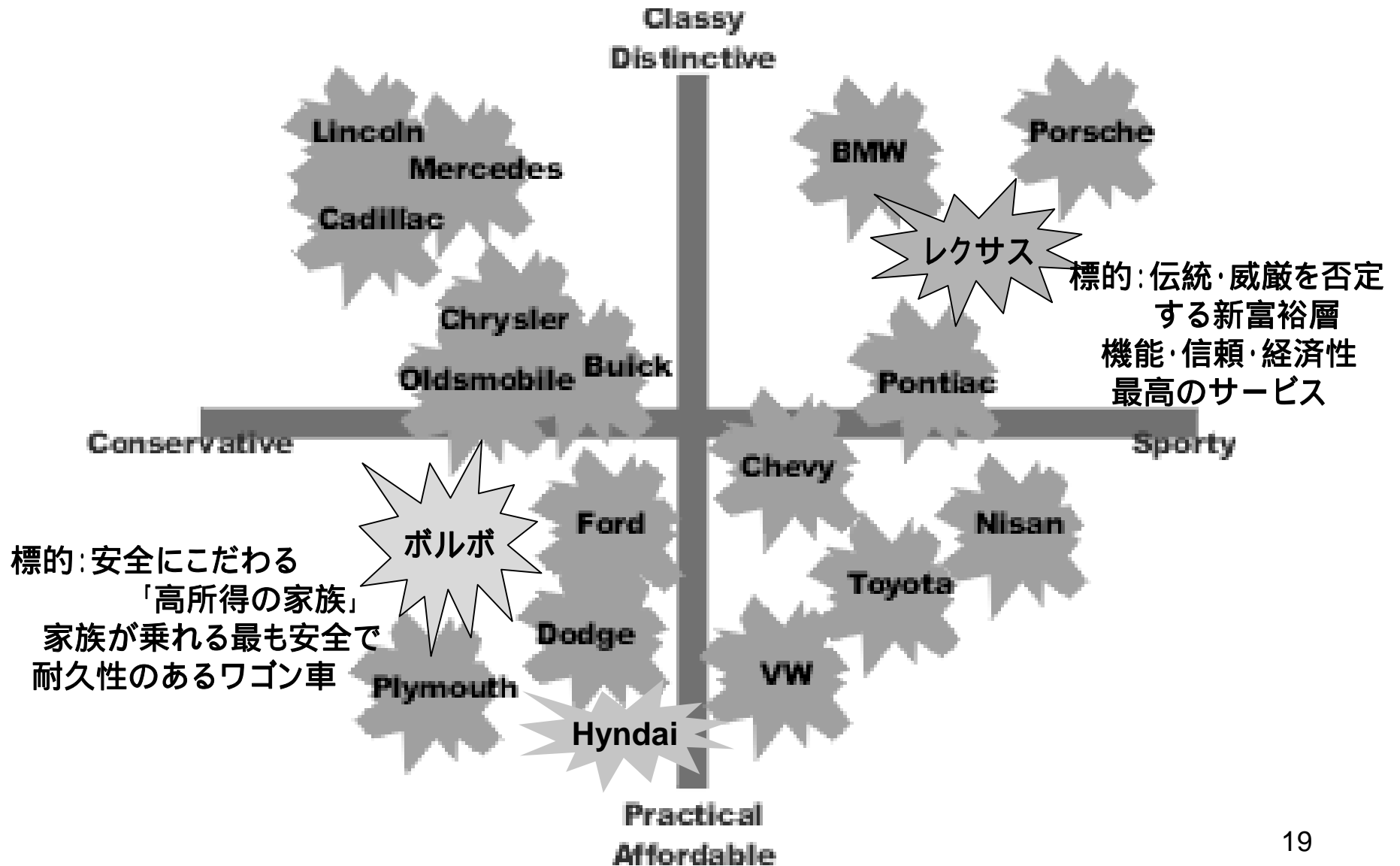


規模と成長性	適正な規模?
収益性	収益的に魅力?
自社の目標と資源	目標に合致? 資源有る?



ポジショニングマップ	コンセプト明確化、プロモート、スペース ニッチ
バリューチェーン (価値連鎖)	自社と比較、各活動での付加価値を高める

乗用車のポジショニングマップ



練習

「SONY」を分析してみましよう！

3年間で営業利益率5%を目指す
ソニーが発表した経営方針の概要

2015年3月期の達成目標

グループ売上高 ▶ 8兆5000億円
営業利益率5%以上

エレクトロニクス
事業の売上高 ▶ 6兆円 営業利益率5%

コア事業の強化(2015年3月期の数値目標)

デジタル
イメージング ▶ 売上高1兆5000億円
営業利益率2ケタ

ゲーム ▶ 売上高1兆円 営業利益率8%

モバイル ▶ 売上高1兆8000億円
大幅な収益改善

テレビ事業の再建

2014年3月期に黒字化

新興国での事業拡大

2015年3月期の売上高 2兆6000億円

外部環境	マクロ環境		
	ミクロ環境	顧客市場	
		競合	
内部環境	自社グループ		

練習

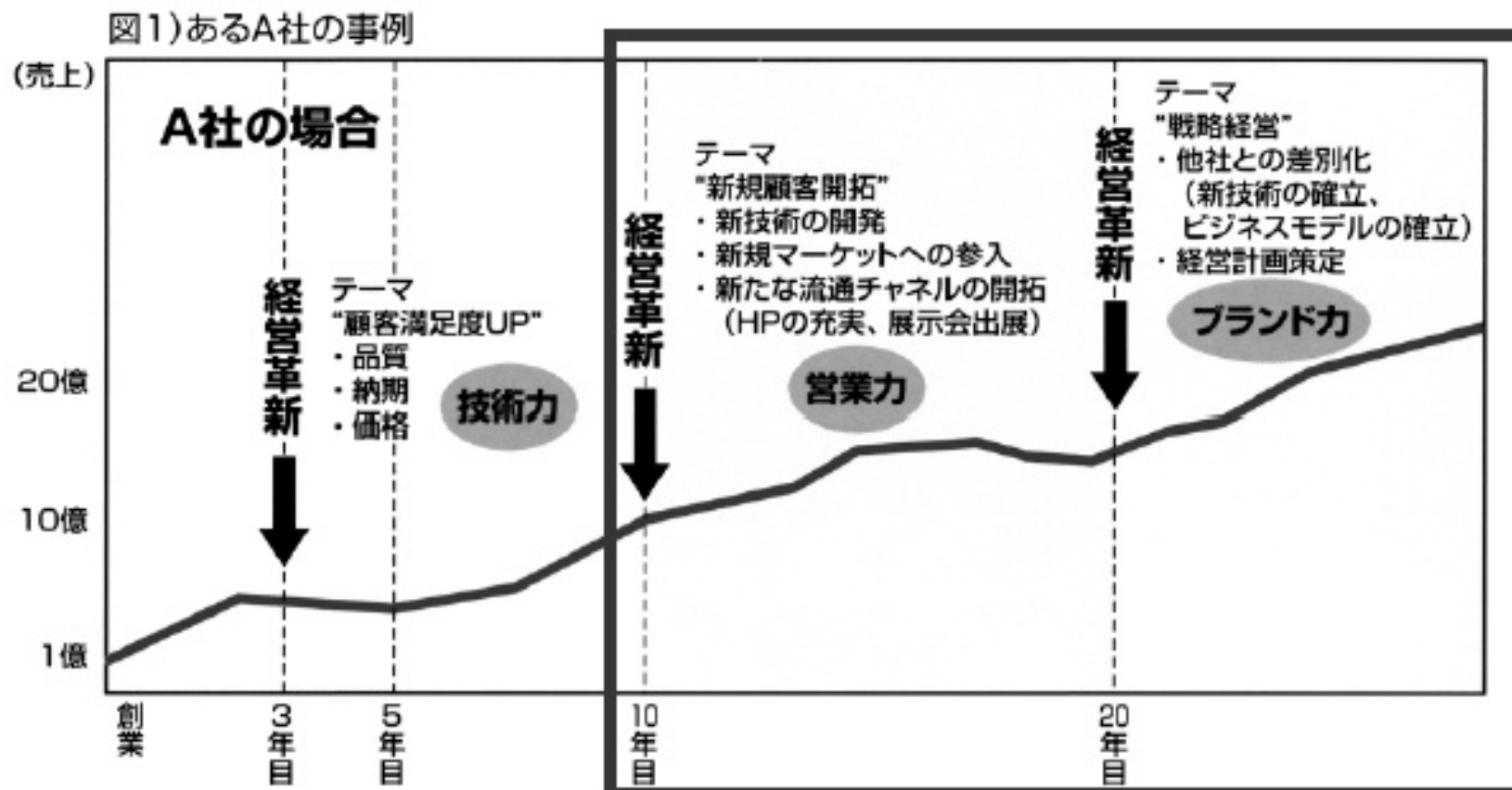
「SONY」の事業戦略を作らしましょう！



戦略的連携と技術営業

「経営革新と技術・営業力」

図表 ある中小製造業者の経営革新のステップ



出典:NCネットワーク

「技術営業力」とは・・・



・技術営業の仕事

製品・サービスに関し、顧客と技術面での対応を行う

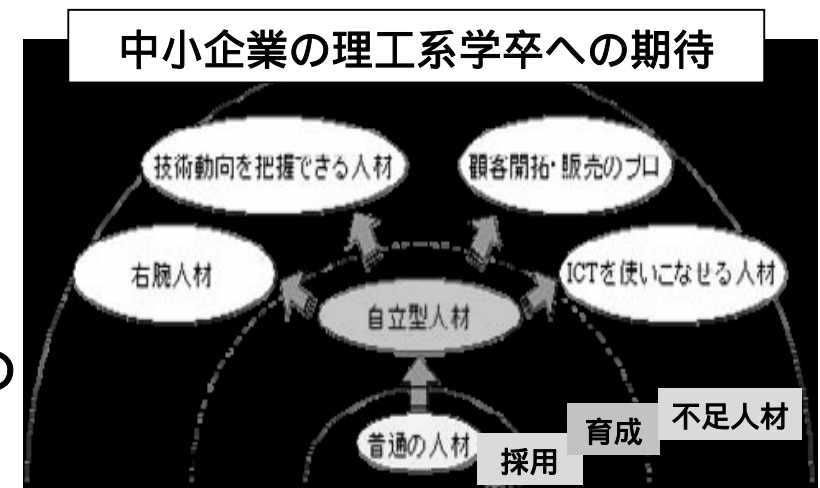
・技術営業の役割と期待

提案型営業

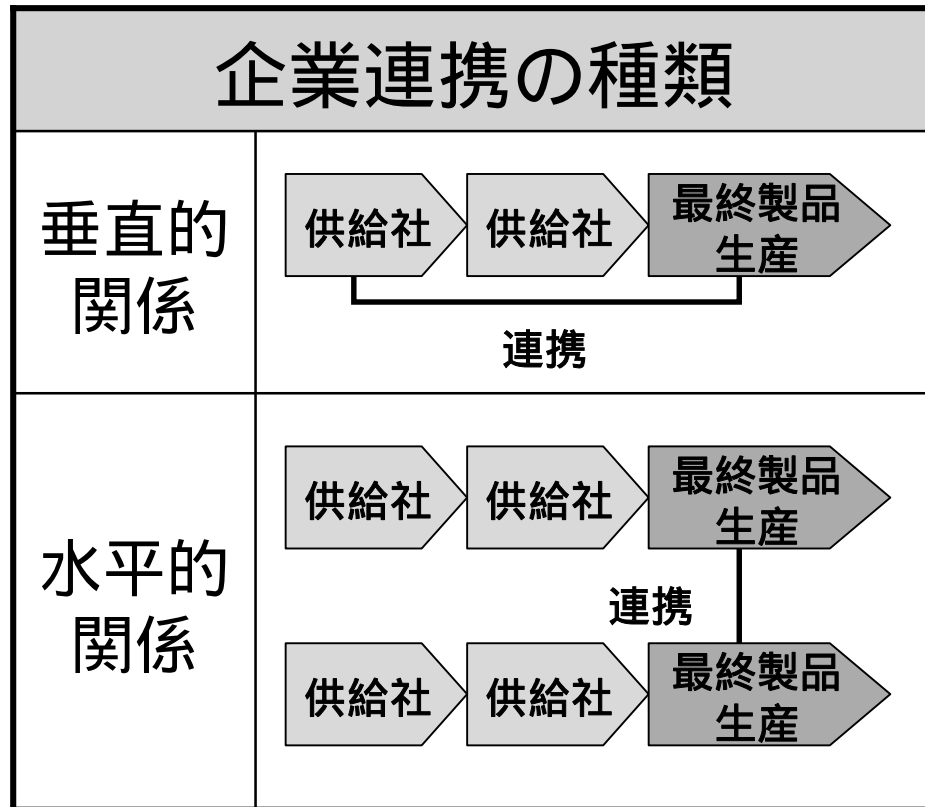
- ・顧客に対して自社製品の優位性を的確に説明し販売を促進
- ・顧客との接触を通じクレームや潜在的な要望を収集・蓄積、
- ・これを踏まえ将来の製品開発に結び付けていく

・求められる能力と・経験

- ・顧客との折衝力や人的ネットワーク形成能力、
- ・ヒトと接することが好きなこと
(苦手でないこと)
- ・最新の技術動向の把握に努め、顧客の抱える技術上の問題点を見抜き、その解決に向けた新たな製品開発テーマを提案するなどの「問題発見・課題解決能力」



アライアンス(戦略的連携)



アライアンスの形態	
買収	<ul style="list-style-type: none"> ・最も強固な連携 ・資本移動を伴う
合併会社 (ジョイントベンチャー)	<ul style="list-style-type: none"> ・強固な連携 ・株持合いがないが、資本関係有り
事業連携	<ul style="list-style-type: none"> ・契約による連携 ・資本関係なし
協力的 ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・最も緩やかな関係 ・資本関係なし

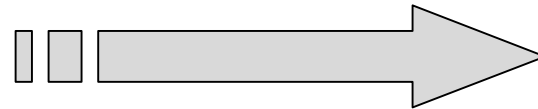
戦略的連携における重要課題	自社内での実施の範囲
	構築されたネットワーク中での自社ポジション決め
	連携企業とのアライアンス関係のマネージメント

オープンイノベーション

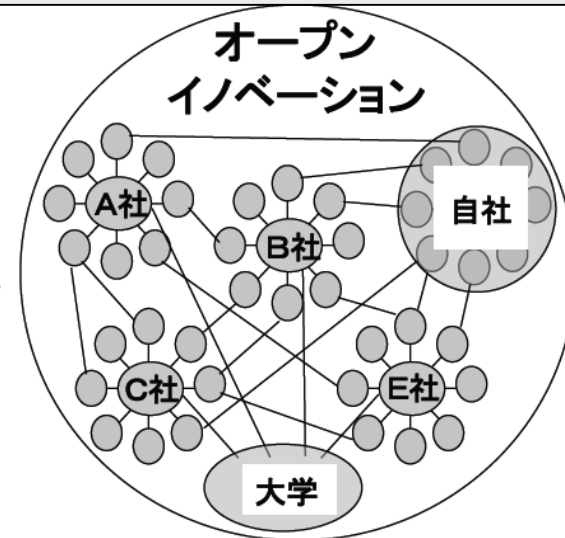
外部の技術・開発力を活用したり、知財を他社に使用させたりすることで、革新的なビジネスモデルなどを生み出し利益を得る考え方



・意識の改革
・協業 外注や下請け



- 1) 市場ニーズ、技術動向変化が速い
R&D期間短縮化、投資リスク回避
- 2) ベンチャー企業・人材の世界的増加
グローバル化、VC支援増加



技術「保有」と「活用」の前提の差

自前主義	技術は、保有しコントロールしなければ「価値」を具現化できない
オープンイノベーション	他所で創造され、他者が使える技術でも、最も優れた商品に最も速く仕上げた者が、技術の「価値」を享受する

まとめると・・・

By T. Muraoka

- ❁ 良い・安い製品を作れば、売れる時代は終わった！
 - ・成熟化・経済の低迷、グローバル化、新興国の台頭
- ❁ 伸びる市場分野には、多数の企業が直ぐに群がる！
- ❁ 競争優位を保つ技術経営・戦略が必須となった！
 - ・コア技術の進化などによる『強み』をスパイク化
 - ・価値連鎖(バリューチェーン)を意識した技術戦略
- ❁ 協業・連携も視野に入れる時代
 - ・大企業は自前主義脱却、中小企業も下請け・外注脱却
 - ・シーズ・ニーズ開拓力、提案能力が必要
- ❁ これからは「技術を理解する経営者」に加え、
「経営感覚のある技術者」が求められる！

END

26

