

新製品開発リーダーのための 中小・ベンチャー企業向け実践的技術経営支援

2017. 7. 19

ササキヒサミ

技術士(化学)・佐々木久美

- ・佐々木技術士事務所(代表)
- ・一般社団法人技術知財経営支援センター
(副代表理事)

E-mail: dpec.hisami-s@nifty.com

【講師略歴】(赤字:MOT関連業務)

☆過去

「ライオン株式会社」(洗剤、口腔ケア製品、大衆薬、健康食品)の**研究開発部門にて製品開発**(約30年間、特許出願多数)→**子会社の事業企画・営業開発**→**知的財産部での特許出願リエゾン業務**を経験。2006年3月技術士(化学部門)登録。

☆活動方針

2008年3月上記企業を定年退職後、直ちに技術士事務所を開業。**化学系新製品に関する技術開発とMOT戦略～販路開拓支援**の総合コンサルタントとして、中堅・中小企業の支援活動を展開している。

☆主な活動

- 1)公的活動; 中小企業庁(ミラサポ専門家)、東京都中小企業振興公社・神奈川県・青森県の中小企業支援センター(派遣専門家)
- 2)**一般社団法人技術知財経営支援センター; 副代表理事**
- 3)その他所属する団体; [日本技術士会(化学部会)、化学工学会(反応工学部会・微細気泡技術研究会幹事)、日本油化学会、NPOかわさき技術士センター、IPEJ登録・知財コンサルティングセンター]

[本日お話をさせて戴く内容]

1. 企業価値と三位一体の技術経営戦略<復習>
2. 売れる新製品開発の為の技術開発戦略とマーケティング戦略
3. 出願かノウハウか<復習>
4. 中小企業の知財戦略;その意義と実例紹介
5. オープン・イノベーション最新事情
6. 中小・ベンチャー企業への実践的MOT支援ノウハウ

企業価値と三位一体の技術経営戦略

《理想の技術経営モデルとは》

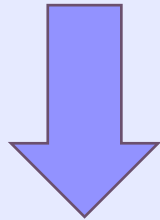
[参考資料]

- 1) 中小ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル(2008年3月、特許庁)
- 2) 知財戦略コンサルティング活用事例集(2008～2012年、関東経済産業局)
- 3) 中小企業の知財活用調査報告書(2011年、関東経済産業局)

企業価値とは何か？；評価指標の変遷

[20世紀]

企業価値 = 有形資産 (現預金、土地、建物、商品在庫)



知的財産権 = 特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権、育成種権、営業秘密

[20世紀末以降]

企業価値 = 有形資産

+ 無形資産 (人材、ブランド、知的財産権、営業権)

三位一体の技術経営戦略の重要性

【中小ベンチャー企業にとっての三位一体の技術経営戦略】

- ☆中小企業においても技術経営戦略の一環として知財戦略を位置付けたい。
- ☆知財権の取得・移転等それら自体を目的にしない。あくまでも、自社の事業戦略上から判断して、取得・移転すべき。

事業戦略(経営資源の適正配分・マーケティング&営業戦略)

技術開発戦略

三位一体の
技術経営戦略

知財戦略

・新事業参入、
事業提携等の
判断材料としての
知財情報

自社の技術力分
析・開発テーマの
選定に知財情報を
活用

・特許取得の選択と集中
・特許出願かノウハウか
・権利の有効活用

売れる新製品開発のための 技術開発戦略とマーケティング戦略

[参考・引用資料]

- 1)片山博他「売れる技術経営82の視点」(2009年7月初版、(株)JIPMソリューション)
- 2)「中小企業技術経営実践講座」(2007年2月初版、工学図書(株))
- 3)原由伸(第一工大教授)講演資料(2017-4-19) 他

技術開発テーマ設定における課題

【問題提起】

時代の先駆けとなる様な革新的な新製品や事業は、大企業より中小・ベンチャー企業から生まれることが多く、実際に大企業による買収対象になることも多い。

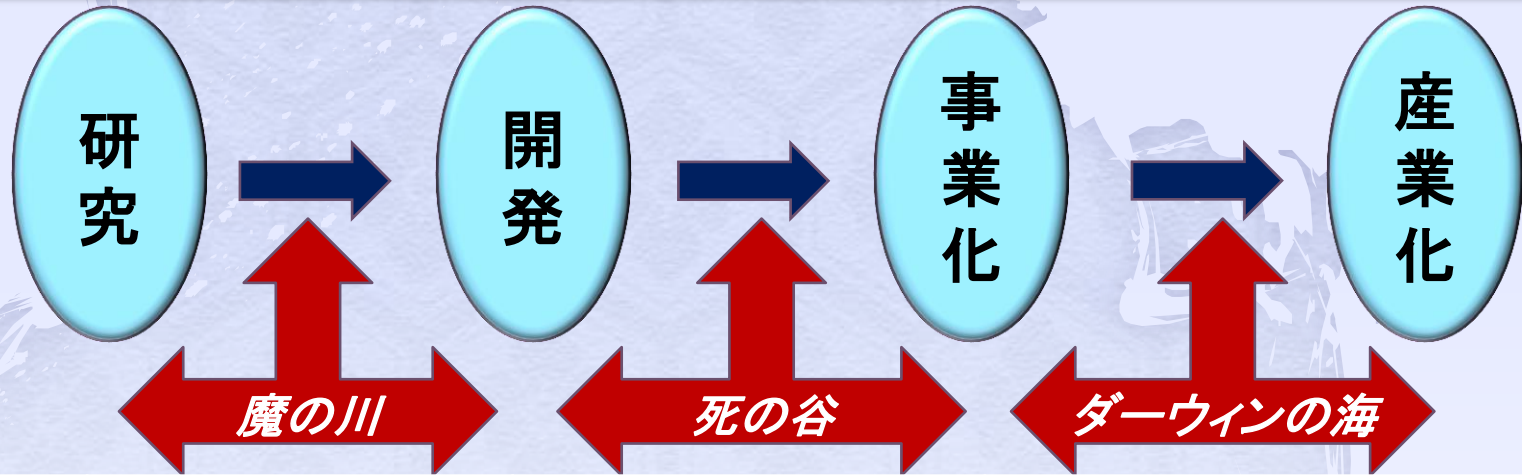


しかし、中小・ベンチャー企業における開発テーマの設定に際しては、経営者による「我社の技術はオンリーワン」との思い込みが強く、客観的分析が不足する傾向がある。



自社品の競争力が本当にあるのか、マーケティング調査による競合分析をもっと重視すべき。

新技術・新製品開発ステージ間の障害と克服手段



障害の克服手段

- ・研究はシーズ指向、開発はニーズ指向。
- ・マーケティングにより開発ターゲットを明確化。

- ・このステージから顧客対応が重要。
- ・軸足をマーケティング→販売に移行する。

- ・事業分野が判っている経営者によるリーダーシップとリスクテキング
- ・開発、営業、生産等が一体となった体制、タイミングの良い投資

近年、オープンイノベーションが活発化して、様々な企業が他社とのアライアンスを求めて、ニーズ情報を発信するようになったので、マーケティングをしなくても、他社(B to B)が求めている技術・製品情報が簡単に入手可能になった。

新技術・新製品開発テーマの設定手法 《プロダクトアウト型 vs. マーケットイン型》

開発テーマ の設定手法	プロダクトアウト型 =技術主導型	マーケットイン型 =市場主導型
手法の概要	自社の保有技術を基に、新たなニーズ～事業領域を発掘(B to B事業に多い)	ユーザーからの要望や、現在の自社事業分野に関する市場の動向から発掘(B to C的)
一般的傾向	打率が低くリスクが大きいので、脆弱な中小企業には推奨しにくい。しかし、異分野進出を狙うには必要。	市場から出発しており、成功の打率は比較的高いので、中小企業に向いている。しかし、技術確立と差別化が課題。

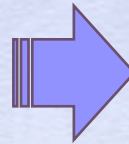
【技術と開発テーマの組合せについて】

- 優れた製品開発を実現するには、綿密な市場調査を経た明確な製品イメージがあって、それを完成するには何が必要で、何が不足しているかを明確にした上で着手すべき。
- しかし、実際は先に様々な素材を用意し、その素材を生かすレシピを後から考えるようなケースが多い。

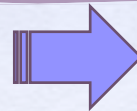
新製品開発における悩みと対策

【悩み】

自社の技術シーズをどの分野で／どんな形で製品するか？



自社技術では不足する場合はどうするか？



【対策】

1)マーケティング戦略の構築と愚直な仮説検証
2)マッチング支援機関&同サイトの利用

産学官連携やオープン・イノベーションの活用も検討する

売れる新製品開発の為のマーケティング戦略(1)

【マーケティングミックス】

マーケティングの3C

顧客
(Customer)

競合
(Competitor)

自社(資源)
(Company)

マーケティングの4P

製品(Product)
《どんな物・サービスを》

価格(Price)
《どんな価格帯で》

流通・市場(Place)
《どんなチャネルと市場で》

広告・販促(Promotion)
《どんな手段で》

【3Cと4Pの使い分け】

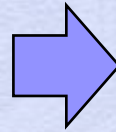
開発段階 → 3Cを重視
(B to B向き)

製品化段階 → 4Pを重視
(B to C向き)

売れる新製品開発の為のマーケティング戦略(2)

【市場の細分化①; 標的顧客の特定】

従来に無い新たな
標的顧客を探すためには



市場を様々な角度(変数)で
細分化(セグメント化)する

市場の細分化変数①

市場の細分化変数②

	小	中	大
低			
中			
高			

【市場の細分化変数の例】

《行動的変数》

販売機会、使用頻度、ロイヤルティ等

《心理的変数》

ライフスタイル、動機、嗜好

《地理的変数》

地域、都市規模、気候

《顧客・ユーザーの特性》

企業規模、事業内容、年齢、所得、教育、家族構成、

売れる新製品開発の為のマーケティング戦略(3)

【市場の細分化②;優れた細分化とは】

【優れた市場細分化(セグメント化)の要件とは】

- 1) 他社(同業種・他業種)が気がつかない。
- 2) 市場における新規な切り口を発掘し、提案している。
- 3) 自社の力量に合致している。

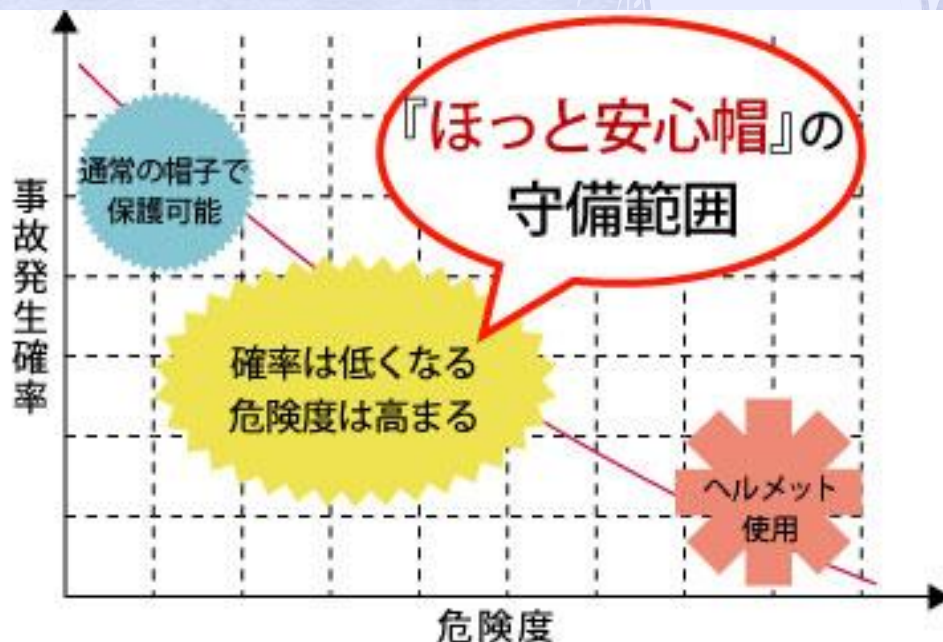
ビールや化粧品など、身近な市場を或る変数で細分化する実習を行った上で、自社が参入可能な市場を解析してみよう

売れる新製品開発の為のマーケティング戦略(4) 【或るユニークな市場細分化例; (株)リード「ほっと安心帽」】

【受賞実績】 第5回いわてビジネスグランプリ、第70回(2011年3月)かわさき起業家オーディション「かわさき起業家優秀賞」他

「ヘルメット」まではいかないけれど、「普通の帽子」では、不安。

今まで無防備だった状況に安心を届けます。



[出典] 1)(株)リード(岩手県)HP、 2)川崎市産業振興財団HP「第70回かわさき起業家オーディションビジネス・アイデアシーズ市場最終選考結果」

売れる新製品開発の為のマーケティング戦略(5) 【或るユニークな市場細分化例;(株)リード「ほっと安心帽」】



いつでも、ほっと安心!



ファイバー株式会社様 導入例
別注品お受けいたします



大人用キャップもあります



軽い!折リたためて便利!

メッシュ



3層構造の吸収材が大切な頭部を守る

- ・「面」の衝撃を吸収する緩衝材 → 
- ・「点」の衝撃を吸収する成形硬材 → 
- ・総合的な衝撃感を低減する緩衝材 → 

この三層構造で
頭を守ります。

【販路開拓】

〈戸泉社長が中小機構等の販路開拓支援を受けつつ推進中〉

・学童通学用、・大人用(製薬企業の構内安全帽etc)
に着々と実績化

→ 今後、着実な売上拡大、新規市場形成期待

出願かノウハウ管理か 《中小企業の知財戦略の出発点》

[この項の参考・出典資料]

- 1)「先使用権制度ガイドライン」
- 2)「先使用権制度の円滑な活用に向けて」
(以上、特許庁)
- 3)「不正競争防止法」改正(2009年以降)、改訂版「営業秘密管理指針」(経産省知的財産政策室、2010年以降)
- 4)「中小企業経営者のための知的財産戦略マニュアル」
(東京都知的財産総合センター)

知財戦略の出発点; ノウハウ管理か出願か

市場での自社の優位性は技術的要素か？

YES

技術のブラックボックス化が可能か？
(技術内容が完全に漏れない)

YES

模倣されている事実が立証可能か？

NO

YES

知財戦略で
優位性確保

ノウハウとして保護
(但し、管理が重要)

優位性の要素が
ブランド力等である
可能性が高い

営業秘密とは;その要件と判断基準

[法的要件:不正競争防止法第2条第6項]

1 秘密として管理されていること(秘密管理性)

- 1)営業秘密であることの明示
- 2)営業秘密への物的・技術的なアクセス制限
- 3)営業秘密へアクセスできる者の制限
- 4)情報セキュリティの管理責任者の選任、教育

【注意! これらが守られないと保護されないケースが多い】

2 事業活動に有用な情報であること(有用性)

- 1)競争優位性
- 2)事業への活用性…スキャンダル情報は営業上有用な情報ではない。
- 3)現在の又は将来的価値

3 公然と知られていないこと(非公知性)

- 1)当該情報が刊行物に記載されていない等、保有者の管理下以外では入手できない状態にある場合
- 2)当該情報を知っている者に守秘義務が課されている場合etc

営業秘密管理の企業側メリットと留意点

【メリット】

- (1) 特許に馴染まないノウハウも保護対象となり得る。
- (2) 保護期間の制限が無い。
- (3) 営業秘密を中核とした自社の事業戦略の方向性が競合他社に分かりにくい。

【留意点】

- ・適切に管理しないと法的に営業秘密と認定されないので、保護を受けることができない場合がある。(詳細次頁)

営業秘密としてどの様に管理するか？

【中小ベンチャー企業では怠りがちな営業秘密管理の基本】

- (1) ライセンスを第三者に開示する際、
 - ① 秘密保持契約締結する。
 - ② 開示する資料には“CONFIDENTIAL”をきちんと記載する。
 - ③ 「どの営業秘密を、何時、誰に」開示したかをきちんと記録する。
- (2) 重要なノウハウの場合、確定日付(公証役場、電子公証)を取得する。
- (3) 他社から入手した秘密情報は仕分けして、別に管理する。

営業秘密の管理; MOT / 知財コンサルによる適切な指導が必要