

## ◇巻頭言◇

## “死の谷”を越えて

中央研究所 企画管理部  
部長 谷村 充



私が担当する企画管理部のミッションの一つに、研究開発の成果を具体的な事業に結び付けるためのインキュベーションの取り組みがあります。研究所の役割は、既存事業の収益力の拡大や新たな事業領域の開拓に必要とされる技術や商品を開発し、事業部門に移管していくことです。しかしながら、将来を見据えて開発された技術や商品のなかには、既存の事業部で取り扱うには時期尚早と判断されるものもあります。そのような開発品を対象に、市場動向やユーザーニーズの把握、ベータ版の改良や製造・販売体制を構築するなど、事業化のための基盤作りを推進しています。

研究開発と事業化の間にあるギャップは“死の谷 (valley of death)”とも呼ばれ、そのブレイクスルーには多くの困難を伴うといわれています。私は、数年前に技術経営(MOT)の研修に参加する機会を得ましたが、そこでも“死の谷”のキーワードが幾度となく出てきました。この研修では、マーケティング等の理論を学ぶとともに、よく話題に上る企業や事業を対象にその収益化モデルの分析なども行いましたが、どのようにして“死の谷”を越えるのかのハウツーを見い出すことはできませんでした。市場が成熟しつつあるような領域の後追いモデルでは旨みが少ないでしょうし、誰もが容易に思いつくようなモデルはすぐに模倣されてしまうでしょう。結局のところ、提供したい技術や商品を認めてもらって対価を得るための方策に定石はなく、自分たちの強みを最大限に発揮してユーザーの信頼を勝ち取るしかない、ということです。ユーザーとのやり取りのなかでトライ&エラーをスピーディーに繰り返し、最適な方法を模索するなかで、結果として優れたビジネスモデルが生み出されるのだと思います。信頼性の確保に加えて重要となるのがコストです。たとえ魅力的な技術や商品でもコストが合わなければ採用に結び付くことはありません。提案する技術や商品がベネフィットをもたらすものであることが大前提ですが、ユーザーとの強固な信頼構築、コストダウンの追求が成功の鍵を握っているといえます。逆にいえば、このような取り組みを粘り強く行える組織能力を発揮できるかが問われているともいえるでしょう。

“死の谷”のハードルを越えることは簡単ではありませんが、研究所におけるインキュベーションの取り組みを加速させ、成功事例を積み上げて新しい利益の創出に貢献したいと思います。そして、MOT関係の書籍にも取り上げられるようなビジネスの基盤となる事業モデルを構築できればと考えています。

## Crossing the Valley of Death

One of missions at the Planning and Administration Department is incubation, paving the way to put results of research and development into specific business. R&D is responsible for developing technologies and products needed to enhance profitability of our existing businesses or to create new business, and transferring them to our business units. However, some technologies and products are considered premature to be handled by existing business units although they may look promising. My department is responsible for such products, and we work on variety of stages, such as surveying market trends and user needs, improving beta versions, and establishing manufacturing system and sales network to create a foundation for the products to become business.

The gap between R&D and commercialization is sometimes called the "valley of death" because of tremendous amounts of difficulties we must go through. I remember that I heard this "valley of death" as a key word again and again when I attended an MoT (management of technology) training a few years ago. In that training, we learned marketing and other theories, we made case studies on companies and projects that are often talked about, and we analyzed their monetization models, but we were not able to find how we could travel across the "valley of death". A follow-up model in a maturing market will not be lucrative. A business model that anyone can easily come up in mind with will soon be imitated. All in all, there is no proven path to make our exciting technologies and products get recognized and paid for, and all you can do is to try to maximize your advantages to win the trust of users. I believe that best business models are a result of struggles for the best method through cycles of speedy trial and error in the interaction with the users. In addition to trust, cost is important. Attractive technologies and products will not be taken up if their cost is not right. Of course, our technologies and products must bring benefits to our users; but if they do, trust and cost reduction are the keys. In other words, it is a question if we are such an organization that is capable of traveling through these tough processes.

It is not easy to overcome the "death valley" hurdle, but I hope our department will accelerate the incubation process in our laboratories, accumulate success stories, and create new sources of profit. Someday, a business model we create would prove to be so successful that it would be featured in a number of MoT books.



TANIMURA, Makoto

Planning and Administration Department  
TAIHEIYO CEMENT CORPORATION