

製品開発はどう行なえばよいか

- 1 なぜ、製品開発が重要となるか
 - (1) 成熟経済の一般化から
 - (2) 明確な魅力を持った商品を保有する需要が高まる
 - (3) 顧客の望むこととぴったり合った商品がもとめられるため
 - (4) 分化する顧客のニーズや潜在的な顧客のニーズを掘り起こして応えるため
 - (5) 製品ライフサイクルが短命化する事態への対応の必要性から
 - (6) 商品の価格決定権を握り、市場競争で優位な位置に立つため

- 2 新製品開発の手順化を考える
 - (1) 一般的な手順
 - (2) 小林製菓の例にみる新製品開発の手順

- 3 全社戦略との連動性から開発の手がかりを導く
 - (1) 全社戦略から直接的に導かれる開発
 - (2) 達成目標機能から導かれる開発
 - (3) 専門市場に特化した開発

- 4 戦略の具体化・個性化から開発の手がかりを得る
 - (1) テーマ性を明確にした開発
 - (2) 開発目標の絞り込み、焦点化
 - (3) 他社との違いをつくり出す開発

- 5 浸透方式による事業拡大の一環として開発に挑む
 - (1) 技術シナジーの発揮を狙う開発
 - (2) 新用途開拓型開発
 - (3) 流通チャネルとの適合性や業態の進化を意識した開発

- 6 市場と顧客の視点に立った開発
 - (1) 顧客の問題解決型開発
 - (2) 現場情報の吸い上げと顧客密着型開発
 - (3) 需要の掘り起こし、需要創造型の開発・市場創造型の開発
 - (4) 生活者ニーズのすくい上げとサービス商品の開発
 - (5) 新商品のライン化による新機種連続投入を前提とした開発

- 7 組織力の発揮と連動させる開発
 - (1) 組織の変革を伴い、組織力の発揮と相俟つ開発
 - (2) 市場限定による全社的な開発体制づくり

製品開発はどう行なえばよいか

1 なぜ、製品開発が重要となるか

はじめに今日の市場環境の下において、なぜ製品開発が重要となるのかみておこう。そうすると、今日の市場環境の下では、次のような理由により、製品開発はきわめてのんびりできないかたちで、かつせっぱ詰まったかたちでもとめられているといえる。

(1) 成熟経済の一般化から

今日の先進国の経済は、一般的に成熟化の状況にある。そこでは、モノに関する供給が飽和化しており、需要はあまり伸びない。したがって、並みの商品、あるいは並みの売り方では売れない。売れないのが当たり前の状況になっている。しかし、企業側としては、こうした状況に手を拱いているばかりでおれない。売れないのが当たり前の中で、なお商品が売れるようにする努力をしていかねばならない。そこで、この一つが新製品開発への努力になるのである。

(2) 明確な魅力を持った商品を保有する需要が高まる

市場が飽和化した中での競争では、並みの商品では勝てない。商品に顧客を引きつける明確な魅力を持たせていかねばならない。それは既存の商品で行なうのはむずかしい。そこで、これまでなかった商品をつくる、いままでなかったものをつくる方向に目が向く。すなわち、新製品開発の方向である。

(3) 顧客の望むこととぴったり合った商品がもとめられるため

商品に顧客を引きつける明確な魅力を持たせるとは、いいかえれば、顧客ターゲットを明確にし、顧客の望むこととぴったり合った商品にすることである。しかし、これも既存の商品ではむずかしいか、あるいは十分でない。そこで、新製品開発の必要が出てくる。

(4) 分化する顧客のニーズや潜在的な顧客のニーズを掘り起こして応えるため

成熟経済下の複雑な市場状況にあっては、顧客のニーズはどんどん分化する。あるいは、顕在的なニーズから潜在化したものとなる。そこで、こうしたニーズに適切に対応するには、これまでになかった商品を生み出す活動としての新製品開発活動しかないということになる。

(5) 製品ライフサイクルが短命化する事態への対応の必要性から

市場にものがあふれている状況は、製品のライフサイクルも短命化させる。企業側からすれば、一旦市場で受け入れられた商品であっても、売れ続けることがむずかしい時代となる。次々と新しい商品を市場に投入していかないと、初歩的なレベルで市場競争から敗退してしまう時代である。

(6) 商品の価格決定権を握り、市場競争で優位な位置に立つため

市場が飽和化して市場競争が厳しくなると、そこで生き抜く条件としては、価格決定権を保有しているかどうか大きなポイントになる。そこで、価格決定権を持つには、これまでになかった新製品であるなら、少なくとも最初の値決めは自らができる。こうして、商品の価格決定権を握るという観点からも、新製品開発の必要性が出てくる。

2 新製品開発の手順化を考える

(1) 一般的な手順

- ①事業戦略の観点から商品開発の整合性を検討
- ②新商品のビジネス目標の設定
- ③市場機会の分析
- ④STP基準で対象市場と顧客を具体化する
- ⑤商品アイデアの創出とアイデアスクリーニング
- ⑥商品のコンセプトデザインの具体化
- ⑦商品事業計画書の策定
- ⑧商品収益性の分析
- ⑨商品の市場導入・テストマーケティングの実施

(2) 小林製菓の例にみる新製品開発の手順

- ①消費者調査、消費者インタビュー
2万通に及ぶアンケートハガキ等の情報も活用する。
- ②アイデア会議
- ③提案会議
- ④コンセプト調査
- ⑤生産技術研究、ユーステスト
- ⑥テスト販売・テストマーケティング
- ⑦新製品商談会の開催

3 全社戦略との連動性から開発の手がかりを導く

(1) 全社戦略から直接的に導かれる開発

・日東電工のグローバルニッチトップ路線の開発

世界市場規模でみても数百億円規模のニッチ市場で勝負する。なお、日東電工のニッチ市場のとらえ方は、他社の常識的なものと違う。すなわち、日東電工によれば、ニッチ市場とはすき間市場のことではなく、部分市場であっても不可欠な製品で構成される市場のことであり、さらに先端技術を使用する市場のことであるとする。

- ・セコムの「安心の提供、安心を売る」路線に沿った開発
人・事物の位置確認システム「ココセコム」の開発

- ・「あったらいいなをカタチにする」小林製菓の開発

小林製菓の経営理念は、創造と革新であり、そのドメイン的な表現が「人と社会に『快』を提供する」というものである。これをさらに小林製菓が力を入れる新製品開発も意識して 2003 年からコーポレートスローガンのかたち打ち出しているのが、「あったらいいなをカタチにする」である。

- ・林原の独創型研究開発路線による開発

「他社が手をつけられない、やろうと思わない開発」に絞る。

(2) 達成目標機能から導かれる開発

- ・シマノのアウトドア用自転車に限定した駆動部品の開発

シマノでは、自社がターゲットとするレジャー用自転車、アウトドア用自転車にもとめられる性能要請から遡って、自社の部品開発を行う。

(3) 専門市場に特化した開発

- ・堀場製作所の計測器・分析機分野における開発

堀場製作所の製品は、一般科学用から、自動車エンジンの排ガス測定用、環境対策用、半導体用、医学用などの測定機器・分析機器と多岐にわたる。そして、これらはいずれも高度な専門性を持った技術が要求される製品である。したがって、その開発にも高度な技術性が要求されることになる。専門市場は、国内だけでみていると市場規模が小さい。そこで、技術力があって専門市場で勝負しようという企業は、グローバルな世界市場で勝負しようとする。世界市場で高いシェアを持つようになると、高シェアは商品の強みから情報蓄積の強みなど、様々な面の強みに波及していく。こうして特定市場に特化しながら、強力な強みを発揮することになる。堀場製作所は、こうした専門市場に特化した開発を、さらに納期を早くすることで差別化しようとする。このための取り組みが「超短納期化企業」に向けての取り組みである。

4 戦略の具体化・個性化から開発の手がかりを得る

(1) テーマ性を明確にした開発

- ・シャープの「環境と健康」をテーマとした白物家電の掘り起こし開発

除菌機能付きのエアコンの開発、除菌機能付きの空気清浄機の開発、脂肪分を減らすオープンレンジのヘルシオの開発。

- ・サントリーの「本物性」を掲げた開発

緑茶ペットボトルの伊右衛門の開発。京都の製茶メーカーの福寿園と提携した開発である。本物性をアピールするため、茶葉は 100 %国産茶を使用した。また、茶葉のうま味や香りを損なわない非加熱無菌充填製法を採用した。

- ・花王の「健康・ヘルスケア路線」の開発

健康エコナやヘルシア緑茶の開発。健康エコナは体脂肪が付きにくいことを明確に打ち出した商品である。ヘルシア緑茶も高濃度カテキンによるダイエット効果を謳い、健康路線を明確にした緑茶である。厚生労働省の“特定保健用食品”の認可もとった。

(2) 開発目標の絞り込み、焦点化

- ・シャープの液晶テレビへの絞り込みと関連する商品開発
- ・花王における健康・ヘルスケア路線への研究開発・技術開発にかかる資金人員の集中
- ・船井電機のローコスト型開発

安くて高品質の家電・デジタル家電に開発を絞る。このため、①分野集中、②低価格志向、③アウトソーシングを活用する。

- ・錦見鋳造における「魔法のフライパン」の開発

フライパンの底部が厚さ 1.5 mm という世界一薄いフライパンを開発した。これは熱伝導率がよいので、調理が具合よくでき、料理がおいしくできる。フライパンが軽いので素人でも使い勝手がよいと好評なフライパンである。

(3) 他社との違いをつくり出す開発

- ・未来工業の「他社と同じものはつくりたくない、他社にないものをつくる」路線での開発

工事業者からの評価である「施工しやすい」「早くできる」「きれいに仕上がる」を大事にする。つまり、「使ってみると具合がいい」というちょっとした付加価値をつけた商品開発にこだわる。「顧客が気がつかないほど細かい工夫、“見えない工夫”を入れ込んで、商品開発を進める」のである。

- ・花王の「他社製品とどこが違うか」に重点を置くトイレタリー製品開発

他社製品とどこが違うかのチェックポイントを、機能的な相違点と科学的な相違点の両面に置く。この両面において、どれだけ「新しさ」や「違い」があるかを評価する。そして、必需品でなくても、「こんなものがあるとよかった」といってもらえる製品の開発を目指す。

- ・サントリーのダカラの開発

先行するスポーツ飲料とどう違いを出すか。ダカラは、スポーツドリンクというより、生活密着性を一層強調したドリンクである。つまり、「のどが渴いたときに飲む生活時のドリンク」として開発し、売り出すようにした。

5 浸透方式による事業拡大の一環として開発に挑む

(1) 技術シナジーの発揮を狙う開発

- ・キヤノンの光学技術を元にした多角化展開

キヤノンの多角化展開は、光学技術がベースにある点で技術シナジー追求型開発の典型といえる。

- ・日東電工の粘着技術、貼る技術を元にした開発

日東電工は、固有技術の粘着技術、貼る技術を元にして、関連した分野における技術開発や既存製品の進化による新製品開発を追求してきた。

- ・宝酒造のバイオ分野への進出

宝酒造では、本業の酒類事業で培った技術を基にバイオ分野に進出した。そして、酒類

- ・食品製造技術とバイオ技術のシナジーにより健康飲料や健康食品をつくった。

(2) 新用途開拓型開発

- ・日東電工の新用途開拓型開発

日東電工は、既存技術を新用途に適用することで、新製品の開発を進める機会の一つにした。日東電工でいう三新活動のひとつである。

(3) 流通チャネルとの適合性や業態の進化を意識した開発

- ・アスクルのオフィス用品のカタログ販売事業における取り扱い商品の拡大

アスクルで取り扱う商品は、当初の文房具用品からオフィスで必要なあらゆる商品に拡大している。アスクルは、オフィス生活者にとってのワンストップショップを目指すのである。これに併せて、取り扱い商品は、コーヒーなどの飲料や軽食から、食器や調理器具、家具や雑貨、医療用品（小規模医療介護施設向けの介護ウェアや処方箋袋などをリストアップした医療用品カタログによる）にまで広がっている。

そして、近年では、ここからさらに協力先企業と提携した独自企画商品（ティッシュペーパー、従来の瓶をアルミパック入りに変え、容量を従来品より少なくし、通常より濃く焙煎したコーヒー、トイレ用の消臭剤など）の開発にまで発展している。

6 市場と顧客の視点に立った開発

(1) 顧客の問題解決型開発

- ・キーエンスの営業と連動したカスタムオーダー型の新製品開発

キーエンスでは、営業が顧客・ユーザー企業に密着し、自社の製品に関する隠れたニーズ、要望を拾ってくる。こうした現場から発する課題を基にして、在来製品の小型化、高機能化、扱いやすさと操作性、低価格化などを考慮に入れた開発に取りかかる。したがって、これらの条件を確実に満たす商品は、顧客企業の問題・課題を解決できる商品となり、同時にカスタムオーダー型であり、その企業の独自の課題を解決する商品であることから、業界初や世界初といえる商品になることが多い。それゆえ、キーエンスの新商品比率も高いのであるが、高収益も保証することになる。

- ・三洋化成工業のユーザー密着型開発

界面活性剤を軸にした機能化学品メーカーの三洋化成工業も、営業と開発部門が一体となつての売れる開発を目指すメーカーである。三洋化成工業では、取引先の研究開発部門の技術者が困っている課題を開発のテーマにする。また、同社はニーズとシーズの往復に

より、連鎖的な開発を指向する。つまり、自社保有技術の周辺分野において応用製品の連続的な開発を心がけている。

- ・花王のクイックルワイパーの開発

花王のクイックルワイパーの開発のように、必需品ではないが「こんなものがあればよかった」という顧客の声に応える開発をすることは、顧客の問題解決を図る開発の一つになる。

(2) 現場情報の吸い上げと顧客密着型開発

- ・伊藤園の営業マンの提案に基づく開発商品づくり

伊藤園では、現場の営業マンが商品に対する消費者の不満を日常的に探り、それを解消するための提案をするようにしている。こうした中から生まれた開発活動の成功例が、ホットペットの商品化や、充実野菜の商品化である。

- ・花王の店頭情報の吸い上げ活動と開発への反映努力

(3) 需要の掘り起こし、需要創造型の開発・市場創造型の開発

- ・ヤマト運輸における宅配便サービスの拡大努力

宅配便サービスはもともとヤマト運輸における新事業開発の一大成果であるが、その後もクロネコメール便、ゴルフ宅急便、クール宅急便や、時間帯指定サービスなど、宅配便サービスをより便利にし、高度化する新サービス商品の開発に努めている。

- ・セコムの事業拡大と新商品開発

セコムは、「安心を売る」という基本コンセプトを新しい事業分野に適用して、社会的意味の大きい新商品を開発してきた。たとえば、2001年10月には、新型のガン保険「メディコム」を開発して、販売した。これは従来型のガン保険では、保険に入ってもなお保険でカバーできない分野があり、治療費の心配につきまといわれる可能性があった。セコムはここに着目した。すなわち、メディコムでは、公的保険診療の対象にならない自主診療分や自己負担等について、すべて補償するようにしたのである。

これに遡って、1994年には、遠隔読影サービスという商品を医療機関向けに開発した。これは放射線科専門医を常時確保するのがむずかしい医療機関に向けたサービス商品である。具体的には、契約医療機関から送信されてくるCTやMRIの検査画像を、三鷹市などの全国3箇所「ホスピネットセンター」で放射線科専門医が読みとる。そして、契約医療機関にその診断結果を返信するというものである。

さらに、2004年春からは、高齢者福祉サービス事業の「セコムシニアサービス」を始めた。これは「既存のデイサービス施設で提供されているプログラムが本当に高齢者のニーズに合ったものか」という問いかけから始まった事業である。つまり、要介護の状態でも「ジャズコンサートや豪華な食事を楽しみたい。そのためなら、多少の出費もいとわない」という人たちの存在に注目し、こうした人たち向けのサービスを行う事業である。

- ・富士写真フィルムの「写ルンです」の開発

使い捨てカメラの「写ルンです」の開発は、技術的新奇性よりも、使い捨てカメラというかたちで新しい市場をつくり出した好例である。つまり、旅行先や移動先にカメラを持っていくのを忘れたという経験を踏まえ、そのとき「カメラがあったら」という顧客の隠

れたニーズを取り込んで製品化した例である。

- ・未来工業のユーザー密着型で組織的なかたちの需要掘り起こし型開発

未来工業の開発は、企業規模や他社に比べて相対的に多い約 200 人という数の営業マンを抱えた営業重視の体制の下で行われる。つまり、未来工業における営業の仕事とは、工事現場に出向き、そこでの業者や顧客に困ったことを教えてもらい、それを商品開発につなげていくことであるとする。つまり、顧客の側が気づかないほど細かい工夫や、見えない工夫を入れ込んだ商品の開発に努め、工事業者からは「(未来工業の製品を使うと) 施工しやすい」「早くできる」「きれいに仕上がる」という評判をとることを目標にする。そうすると、一見競争優位を発揮しにくい汎用品の分野においても、顧客の支持を得ていくので、未来工業の製品は競争力を発揮し、優位性を持つことになる。

(4) 生活者ニーズのすくい上げとサービス商品の開発

- ・挙式サービス、ブライダル事業で新しい商品をつくり続けるワタベの開発

サービスの分野における新商品の開発は、製造業の場合に比べれば、時間とコストの投入度合いは低くてすむ。しかし、その代わりに時代状況の読みや、感動の演出ができる感性を含めた総合的な人間力が要求される。この面では、新しいサービス商品開発のハードルが高いという面もある。

このポイントの一つは、生活シーンをロジックツリー式にブレイクダウンし、具体化していくことである。これにより、これまでにないブライダル商品が次々と考えられることになる。さらに、ワタベウェディングは、近年、ブライダルの概念を広くとらえて「美しいかどでの日」を中心にした時間軸の中で、新しい商品開発の機会を探ろうとする。具体的には、プレ・ブライダル、ミドル・ブライダル、アフター・ブライダルというような時間軸の中で、ブライダルを意識した生活シーンを描いてその商品化を図るという考え方である。こうした試みを発展させていくなら、ブライダル業を超えた業態発展にまで近づきうるかもしれない。

- ・ニッチ市場で生活者のちょっとした満たされないニーズをつかむ小林製菓の開発

小林製菓はサービス業ではない。しかし、ニッチ市場において生活者のちょっとした満たされないニーズをつかみ、アイデア商品的にまとめていく開発は、ここでいう生活ニーズをすくい上げた開発そのものであり、サービス商品の開発と共通する面も出てくる。

(5) 新商品のライン化による新機種連続投入を前提とした開発

- ・キヤノンの連続的な新商品投入による開発活動

デジタルカメラなどの成長市場においては、商品のフルライン化は市場における地位をより強くする有力な方策である。そこで、新製品をシリーズ的に次々と市場に売り出し、これによりいっそう市場シェアも高めようとする。新商品のライン化による新機種の連続的投入を前提とした開発は、とりわけキヤノンなどが得意とするところである。

7 組織力の発揮と連動させる開発

(1) 組織の変革を伴い、組織力の発揮と相俟つ開発

・社内開発競争を持ち込んで活性化を図る日清食品の活動

日清食品では、1990年にブランドマネージャー制を導入し、新製品の資材調達から、研究所への開発依頼、販売ルートを選択、商品名・価格の決定など、商品開発にかかる一連の活動についてすべての責任を負うブランドマネージャー職を新設した。そして、このブランドマネージャーの実績は、新製品開発委員会で1ヶ月毎に評価し、ブランドマネージャーの年俸にも反映していく。さらに、2001年からは、ブランドファイト制を導入し、ブランドマネージャー同士が相互に自己のブランドを売買できるようにした。これにより、新製品の開発数は飛躍的に伸びる結果になった。

・研究開発に組織的な注力をする花王

花王も研究開発に組織的な注力をする会社である。たとえば、花王では経営トップがCOTOに就いて技術開発の責任者として関与する姿勢を明確にしている。さらに、研究開発に関する経営戦略会議（R&D会議）を毎月開き、社長以下の経営陣で中長期的な研究開発の方向について議論する。2000年からは、これとはまた別に「R&Dコミッティー」という研究テーマ中心の会議も催すようにした。花王ほどの規模の会社で、経営トップが毎月2回も研究関連の会議を主催するというのは珍しい。さらに、加工においては、基盤技術と製品開発の研究部隊を融合した開発チームで商品開発にあたるようにしている。つまり、より基礎的な領域を扱う技術者とより応用的な領域を扱う技術者の混成からなる開発チームで商品開発にあたるようにしているのである。

・日東電工のマーケティング立社に向けた組織改革

日東電工は、2002年それまでの技術立社のスローガンに加え、マーケティング立社のスローガンも加えた。そして、この主旨から営業活動の全社的統一をとるための組織改革を行った。つまり、それまで事業部別に行っていた営業活動をやめ、業界別・顧客別に編成し直したかたちで行うようにしたのである。これにより、従来までは製品軸から事業を見ていたのをあらため、市場軸から見ていくようにしたのである。

あるいは、マーケティング立社とは、従来の三新活動に代表される技術立社的活動の成果の上に立ち、成熟経済の時代にもとめられるより高度な顧客要求に応えていこうというものである。より具体的にいえば、お客様を知り、業界を知り、お客様と同じ知識レベル、同じ視点で考えられるように自分たちを高めていくことである。そして、社員全員がマーケットャーにならんとし、営業、開発、生産部門はそれぞれ自主的に連携をとり、お客様のもとめておられることをきっちり認識し、お客様の課題解決にスピーディーに応え、お客様の役に立つことを提案していくことである。

(2) 市場限定による全社的な開発体制づくり

・小林製薬のニッチ市場に限定したアイデア商品の開発

小林製薬の製品開発では、社員からの提案が年間で2万件にもものぼる。これ一つとっても、小林製薬の開発がいかに全社的な体制にささえられているかがえる。