

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必要から
 - (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・個性化により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の開発
 - (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・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、製品開発はのっぴきならぬいかたちで、かつせっぱ詰まったかたちでもとめられている。

(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はおれない。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、この対応の一つが新製品開発への努力となる。

(2) 明確な魅力を持った商品を保有する必要が高まる

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。既存の商品は年月が経つに連れ、多くは顧客にとってありきたりのものとなり、さらには陳腐化する。したがって、商品に顧客を引きつける明確な魅力を持たせることは、既存の商品で行なうのがむずかしい。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ことになる。すなわち、新製品開発という方向である。

(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必要から

成熟経済下の複雑な市場状況にあつては、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ニーズに変わる。そこで、こうした潜在ニーズに適切に対応するには、新しい商品で潜在ニーズを触発し、顕在ニーズに変えていく。要するに、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、市場における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ってくる。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ば、少なくとも最初の値決めは自らができる。こうして新製品開発の必要性は、商品の価格決定権を握るという観点からも出てくる。

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

日東電工は、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。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、様々な面で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。さらに堀場製作所は、納期を早くすることにより専門市場に特化した開発を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・個性化により開発の手がかりを得る

(1) テーマ性を明確にした開発

- ・シャープにおける「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、「のどが渇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の開発

(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

- ・キーエンスにおける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、顧客企業の問題や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は高く、同時に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・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

宅配便サービスはヤマト運輸における新事業開発の一大成果であるが、同社は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箇所の「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、一見競争優位を發揮しにくい汎用品の分野においても、顧客の支持が得られるので、未来工業の製品は競争力を發揮し、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。たとえば、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。こうした開発は、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

・社内に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、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ようにした。ブランドマネージャーは、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・価格の決定などに一貫して携わる。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C T Oに就き、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。

・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。

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したといってもよい。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ターにならんとし、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。

製品開発の事例研究

①キヤノン { 東京都大田区、会長 御手洗富士夫、売上高(07.12月期連結)4兆4,813億円、
営業利益 7,566 億円、売上高営業利益率 16.9 %、事業内容 プリンター等
パソコン周辺機器、コピー機、カメラ、光学機器、単体従業員数 20,886 人
(平均年齢 39.4 歳)

- ・キヤノンの新製品開発比率は6割という驚くべき数字に達している。キヤノンの業績好調の秘密を解く大きな鍵は、この比率の高さにある。
- ・キヤノンは大規模会社であり、研究開発に力を入れている会社である。(キヤノンの2003年の研究開発費は売上高に対して8.2%) こうした会社の場合の新製品というのは、売れ筋の商品ラインを充実させるためのライン・アップによる新機種投入というパターンが多い。しかも、それは連続的な投入というかたちでなされる。これは値崩れの少ない好採算の新製品が次々市場に出ることを意味するといつてよい。キヤノンの場合、こうした脈絡から、新製品開発比率の大幅な上昇とさらなる業績向上が同時に達成されることになるのである。
(ここの数値等の出所は、週刊東洋経済 2003.12.27 - 2004.1.3 「特集トヨタだけじゃない驚異の「キヤノン生産方式」」より。これの130頁、131頁)。

②シャープ { 大阪市阿倍野区、社長 片山幹雄、売上高(08.3月期連結)3兆4,177億円、
経常利益1,705億円、売上高経常利益率5.0%、事業内容:液晶、家電・情報機
器、エレクトロニクス機器、電子部品、単体従業員 22,674 人 (平均年齢 41.4 歳)

- ・時点は少し遡るが、シャープの2004年3月期における業績は過去最高であった。売上高2兆2500億円(前期比12.3%増)、純利益とも過去最高の570億円(同74.9%増)を見込む。営業利益率は5%を超え、松下(2.6%)、ソニー(1.8%)を大きく上回った。(週刊東洋経済 2004.3.27 「特集 液晶王国シャープ7つのキーワード」、同誌30頁)。この秘密は長くオンリーワン商品、オンリーワン技術にこだわり、とくに液晶技術の開発に執念を燃やしてきたことにある。シャープの液晶技術への関わりは、1960年代の電卓の開発競争を緒とする。
- ・ところで、液晶の用途の中心は、90年代半ばまではパソコンであった。パソコンで用いられる液晶は中型LCD(液晶ディスプレイ)パネルであるが、これは汎用品であって、価格競争も厳しい。実際、シャープの液晶事業においても1998年度には赤字に転落するという状況だった。シャープの液晶への取り組みが他の液晶メーカーと大きく違う点の一つは、1969年以来という取り組みの長さの点(他のメーカーは90年代前半から)にある。しかし、もう一つの大きな違いは、シャープが98年の液晶事業における赤字を受けて、液晶事業の「脱PC」路線を打ち出したことである。つまり、シャープはパソコン用液晶の製造をやめ、パソコンの液晶よりも高性能がもとめられ、したがって価格競争を回避できるテレビ用液晶と中小型液晶の分野に経営資源を集中したのである。ここにシャープと他社との違いがある。(週刊東洋経済 2004.3.27、前出「特集 液晶王国シャープ」同誌の34頁)。
- ・液晶テレビはプラズマテレビに比べると3倍という寿命の長さや低消費電力が長所とな

る。ただし、このため店頭価格はもともと高かった。(日経ビジネス 2002.1.21「編集長インタビューシャープ社長町田勝彦氏「世界初」にこだわる」同誌の 91 頁)。液晶テレビ事業の好採算は、こうした価格面の条件にもあるが、より詳細に採算面を見ると、今のところ中小型液晶事業が液晶テレビよりも大きな稼ぎ手となっていることが大きい。

(ここで中小液晶事業とは、ビデオカメラ、カーナビ、ゲーム機、カラーファックス、カラー携帯電話、デジタルカメラ、カラーPDA、パチンコ台などである)。この分野の利益率は 10%を超えている。(前出 週刊東洋経済「特集 液晶王国シャープ」34 頁)。

- ・業界初のカメラ付き携帯電話の開発

シャープはこれを 2000 年に発売した。J-SH04 である。このカメラ付き携帯電話は、携帯電話の伸びがマイナス傾向に陥る中で、驚異的に成長した。

- ・Jフォンの「写メール」の開発に協力

- ・家電分野でも環境、健康の切り口からヒット商品を生む

シャープは、除菌イオン発生装置をつけた空気清浄機を開発し、(これが 2002 年には 30%弱のトップシェアを確保するヒット商品となっている。(週刊東洋経済 2004.3.27「特集 液晶王国シャープ」同誌の 47 頁。)) 同じく、プラズマクラスター特許技術の搭載を打ち出したエアコンなど快適、清潔路線の開発商品でヒットを続けている。(エコノミスト 2003.7.22「特集 ソニーの底力 VS 松下・シャープ・三洋」同誌 29 頁)。

- ・緊急プロジェクトチーム

これは 1977 年から続けている開発方式である。各事業本部や研究所などから最適な人材を集め、社長直轄で新製品の開発にあたる開発チームである。開発における組織の壁をなくし、技術の融合を図る。たとえば、写メールの開発にしても、通信技術、データ処理技術、映像技術などがからんでくる。これらを融合させて新しい商品を生み出すことに狙いがあった。(週刊ダイヤモンド 2002.7.20「編集長インタビュー シャープ社長町田勝彦」同誌の 60 頁、他)。

③サントリー { 大阪市北区、社長 佐治信忠、売上高(08.12月期連結)1兆5,129億円、
経常利益792億円、売上高経常利益率5.2%、事業内容 酒類、食品、単
体従業員数4,402人(平均年齢41.0歳)

- ・ダカラのケース、ダカラは 1996 年から開発にとりかかり、2000 年 3 月に発売した開発商品である。

ダカラの開発では、当初、スポーツドリンクの開発を目指して出発した。食品事業部や、デザイン、研究所、コピーライターなど 9 人のメンバーが開発チームとして選ばれた。開発当時の 1996 年におけるスポーツドリンク市場は、ポカリスエット(大塚製薬)とアクエリアス(コカコーラ)の 2 大寡占という状況だった。

- ・市場調査の実施

500 人～ 1000 人を対象として、「ポカリスエットやアクエリアスはいつ飲みますか?」と聞いた。この問いに対して、約 80%は「スポーツ中やスポーツ後」と答えた。

- ・日記調査の実施

ところが、さらにより詳しい市場調査で開いてみると、別の姿が出てきた。すなわち、日記調査で、「すべての清涼飲料について、いつ、どこで、何と一緒に飲みましたか」

と聞いた。そうすると、「スポーツドリンクをスポーツ中やスポーツ後に飲んだ」という人は、17～18%程度にまで下がった。残りの多くは「お風呂上がり」、「二日酔いの時」、「職場、学校に到着して喉が渴いた時」という答であった。

・スポーツドリンクコンセプトの見直し

これにより、最初の開発コンセプトである「より進化した、本格的スポーツドリンク」を見直すことにした。なぜなら、既存のスポーツドリンクの実態はスポーツドリンクというより、「喉が渴いた時に飲む生活時のドリンク」であったからだ。

・開発ポイントを健康と機能性に移す

そこで、開発のポイントは、「健康・機能性（K）」と「1番目に新しいカテゴリーの商品を出す（1）」ことに転換した。ここから開発チーム名も「K1チーム」に変更した。（1998年）。

・ポカリスエットのイメージ調査

①スポーツ、汗、暑い

②風邪の時に飲んだ、病院で買った、救急箱のイメージのようなもの

③（塩の味がするため）海

・市場調査を踏まえて開発コンセプトを物語化する

・①のイメージは、アクエリアスともバッティングする。そこで、サントリーは先行商品と競合しない②の救急箱か、海のイメージを選ぶべきと考えた。また、現代人は食生活が乱れており、栄養も摂り過ぎである。ならば、余分に摂っている脂肪、塩分、カロリーは「引き算」すべきといえる。また、こうした飲料が飲まれるのは、精神的、肉体的に疲れている時であろう。あるいは、癒してほしいと思う時だ。看護婦さんに優しく「大丈夫ですか？」と言われたいと思う時だ。このような商品イメージから、パッケージは白地に赤いハートの赤十字色を配した。また、飲み口もトロツと滑らかめにした。

・このように、開発コンセプトは市場調査を踏まえて物語化する必要がある。

売れる商品の開発には、試行錯誤が必要であり、かなりの時間がかかる。

（以上、毎日エコノミスト 2001.7.17 付「コロンブスの林檎 第6回ダカラ サントリー」）。

④富士フイルムホールディングス

東京都港区、社長 古森重隆、売上高(08.3月期連結)2兆8,468億円
営業利益2,073億円、売上高営業利益率7.3%、事業内容 フィルム、
液晶材料等、連結従業員数 78,321 人（平均年齢一歳）

〈「写ルンです」の開発〉

・1986年7月1日の発売。価格は1,380円であった。手軽な便利さと低価格が相俟って「写ルンです」は発売当初から大ヒットした。（日経産業 1986.7.21 「使い捨てカメラ、「写ルンです」 ヒットの秘密」）。

・最初は「旅行先にカメラを持って行くのを忘れる人が多い」というアンケート結果を一つの裏づけとした商品であった。（朝日新聞 1994.3.15 「成長続くフィルム市場 安永孝一・富士写真フイルム常務（景気診断）」。「レンズとシャッターを組み込んだフィルム」という発想自体は、社内においても業界においてもそれほど目新しいものではなかった。事実これ以前に、米国のメーカーがこの種の製品を売り出したことがあった。しかし、

写りがいまひとつで割高だったため、市場から消えたという経緯がある。(朝日新聞 1986.6.14「加藤正幸さん「写ルンです」を開発(ウチの辞令・ヨソの事例)」)。ちなみに、これの技術的ブレークスルーは、高感度のフィルムや低コストのプラスチックレンズが出てきて使えるようになってきたところにある。(毎日新聞1992.12.19「変わる会社 番外編 18 富士写真フィルムレンズ付きフィルム」)。

- ・ネーミングの検討では、カメラとフィルムの2世で「カメルム」とか、漫画からヒントを得た「パトリくん」など 100 近い案が出た。そんな時、若手社員から「お客さんは本当に写るんですかと驚くだろうな。こちらは“ええ、写るんです”って答えるしかないけど」と発言があり、即座にこれで決まった。(読売新聞 1992.10.13「ドラマ・ヒット商品レンズ付きフィルム(1)」)。
- ・「写ルンです」の開発で評価されるのは、技術的新規性よりも使い捨てカメラという新しい市場をつくり出したことである。したがって、カメラ業界全体としては不振を極める中で、一人レンズ付きフィルムだけが気を吐く状態となり、長く高成長を続けてきた。また、価格は 10 年以上も値崩れすることがなかった。(日本経済新聞 1994.1.24「急成長レンズ付きフィルム—手軽さ浸透、機能も充実(市場ウォッチング)」)。

⑤花王〔東京都中央区、社長 尾崎元規、売上高(08.3月期連結)1兆3,185億円、経常利益1.142億円、売上高経常利益率8.7%、事業内容 家庭用製品、化粧品 ソフィーナ、工業用製品、単体従業員数5,472人、(平均年齢42.2歳)〕

- ・花王の研究開発は組織力発揮型の研究開発である
つまり、以下のようなかたちで、花王の持つ組織力を研究開発に生かしている。
- ・研究開発に継続的に多くの経営資源を投入
花王の連結で見た研究開発費は約 375 億円で、売上高に対して 4.5 %の割合である(週刊東洋経済 2002 年 10 月 19 日付「デフレに負けない最強経営 花王の極意」)。しかし、研究開発要員というかたちで見ると、その割合はもっと高くなる。正社員 5,700 人のうち 1,700 人が研究者であり、研究開発要員比率は約 3 割 (29.8 %) になり、きわめて高い。しかも、このうちの 2 割を基礎技術に振り向けている。ともあれ、この要員比率からは、花王の研究開発への力の注ぎ方は研究開発費比率で見る以上に高いことがよくわかる。(日経ビジネス 2003.7.21「強さの研究 花王 22 期連続増益の舞台裏」33 頁)。
- ・花王では、基盤技術と製品開発の研究部隊を融合させた開発チームで商品開発にあたる。
- ・研究開発に関する経営戦略会議(R&D会議)は毎月開かれ、社長以下の経営陣が中長期的な研究開発の方向について議論する。また、これとは別に 2000 年から「R&Dコミッティー」という研究テーマ中心の会議を催すようにした。花王ほどの規模の企業で、経営トップが毎月 2 回も研究関連の会議を主宰するというのは珍しい。(同上誌「花王強さの研究」42 頁)。
- ・ここ 10 年間ほどは、資金・人員ともに研究開発の中心をヘルスケアに集中させている
この分野のヒット商品は、健康エコナシリーズ(これの利益貢献度はまだ低い)や、ヘルシア緑茶など。健康エコノは体脂肪が付きにくいことを明確に打ち出し、消費者にアピールするため、厚生省の“特定健康食品”の認可を取った。
- ・製品開発のポイントは、「他社製品とどこが違うか」に置く

これについては、機能的な相違点と科学的な相違点の両面からのチェックを行う、ここではとくに「新しさ」や「違い」が主な評価ポイントになる。これにより、市場創造型商品を生み出すようにしている。

- ・必需品ではないが、「こんなものがあるとよかった」という商品を開発し、提供する。
- ・クリアクリーンの開発のケースでみると、開発チームは総勢 60 人のメンバーからなる。60 人のメンバーは、「品質の安定化」「容器デザイン」「製造設備の設計」といったテーマごとの小チームに分かれる。プロジェクトの進捗管理は、プロジェクト管理ツールの「Pシート」により行う。Pシートの導入により、異なる作業工程の同時並行作業が可能となった。
- ・卸・営業と連動した研究開発
「卸販社である花王販売には、4,200 人の従業員がおり、これにより花王は小売りの各店舗に食い込み、密度の濃い営業人脈を築き上げている。販売促進キャンペーンや棚割りにおいて、メーカーの意思を店頭で反映させ、製品を育てることに成功した一因はここにある」（週刊ダイヤモンド 2002.9.21 付『成長の限界』を突破できるか強者・花王の対外資総力戦）。

⑥日東電工〔大阪府茨木市、社長 柳楽幸雄、売上高(08.3月期連結)7,452億円、経常利益744億円、売上高経常利益率10.0%、事業内容 半導体・液晶、工業用材料、電子材料、機能材料、単体従業員数4,141人（平均年齢37.7歳）〕

- ・日東電工では、グローバル・ニッチ・トップという全社スローガンにより、開発の方向性も明確にされている

戦略方向を明確化する中で開発活動の活発化を図る。「戦略主導型の開発」である。この戦略主導型の開発という性格は、日東電工における新分野進出なり新製品開拓への取り組み基準によくあらわれている。それは次の3つの条件からなる。①その市場は伸びているかどうか。成長市場であるかどうか。②その市場でニッチ市場といえるものがあるか。そして、③自社の持てる技術でもって差別化できるかである。これはまた、コア技術周辺からの開発活動であり、この意味で「貼る技術」からの製品開発の展開といってもよい。

- ・三新活動による開発活動の焦点化

①新製品開発 } 既存の技術でも新用途を探ることで新市場が開拓できる。新技術
②新用途開拓 } 術で新製品が生まれれば既存市場は拡大し、これらの積み重ね
③新需要創造 } により、新需要も創造されるというとらえ方である。

- ・新製品開発比率を重視し、経営目標の指標として打ち出している
- ・日東電工の開発活動は、高い新製品開発比率と研究開発要員の多さで特徴づけられる

⑦セコム〔東京都渋谷区、社長 原口兼正、売上高(08.3月期単体)6,826億円、経常利益1.142億円、売上高経常利益率16.7%、事業内容 セキュリティーサービス、メディカルサービス、保険、情報・通信他、単体従業員数13,391人（平均年齢38.1歳）〕

- ・セコムはサービス業に属するだけに、その新商品開発も通常のメーカーとは若干趣きが違う。たとえば、セコム単体の研究開発費でみると 57 億円（2008 年 3 月期）であり、セコムの規模からしても決して大きな額でない。たとえば、連結売上高と比べれば、0.83

%という低い割合にしかない。しかし、セコムは他方で I S 研究所という 105 人の研究者を抱える研究所も擁している。ここでは開発センターとも協力しながら情報技術を入れ込んだ各種の安全・安心商品の開発に努めている。こうした組織体制からすると、セコムには単なる金額や比率からうかがいきれない内容を持った開発活動があることを予期させる。そうしたものの一端となるものが 2001 年 4 月から売り出されたココセコムであった。これは人物・車両向けのセキュリティサービス商品である。

- ・セコムらしさがよくわかる開発商品としては、セコムの基本コンセプトである「安心を売る」とか「あらゆる不安に対応する」、そうしたことのための「社会的なネットワークサービス」といったことに沿う商品をあげるのがよいであろう。
- ・たとえば、セコムは新型のガン保険「メディコム」を開発し、発売した。(2001 年 10 月)。公的保険診療の対象とならない自由診療分や自己負担分について、すべて補償するタイプのガン保険である。つまり、既存のガン保険では公的保険の対象にならない治療や、あるいは公的保険診療を選択した場合の 3 割の自己負担等について保険の補償対象とする。というのは、従来型のガン保険では、保険に入っているお保険でカバーできない部分があり、治療費の心配につきまといわれる可能性があった。セコムの側からすると、こうした状況が開発のきっかけとなった。要するに、セコムは自らの事業領域と照らし合わせて、安心の及ばないニーズがまだ世の中に多くあることに気づいたのである。ともあれ、メディコムは、こうした医療面での安心を売ることを商品化した試みの一つである。
- ・また、セコムは 2004 年春から、高齢者福祉サービス「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なのか」という問いかけから始まった。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商品である。
- ・あるいは、1994 年に立ち上げた遠隔読影サービスもある。これは放射線科専門医を常時確保するのが難しい医療機関に向けたサービスである。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、三鷹市など全国 3 カ所の「ホスピネットセンター」で放射線科専門医が読み取り、契約医療機関に診断結果を返信するというものである。2004 年時点で 2400 件を超える病院・診療所から 1 日平均 600 ～ 700 件の依頼があり、既に事業の黒字化を果たしたという。

(日経ビジネス 2004.2.2 「セコム独創と粘りの常勝戦略」)。

⑧日清食品 $\left[\begin{array}{l} \text{大阪市淀川区、社長 安藤宏基、売上高(08.3月期連結)3,854億円、経常利} \\ \text{益327億円、売上高経常利益率8.5\%、事業内容 即席袋めん類、カップめん} \\ \text{類、チルド・冷凍食品、単体従業員数1,392人(平均年齢40.4歳)} \end{array} \right]$

- ・「マーケティング主導型の商品開発」

日清食品の場合、商品開発はマーケティング企業としての開発活動の高度化が特徴となる。

- ・90 年からブランドマネージャー制を導入

ブランド・マネージャー (BM) は、新製品の開発から、資材調達、研究所への開発依

頼、販売ルートを選択、商品名・発売時期・価格の決定など一連の活動についての責任を負う役割である。

- 日清食品において、製品開発の実績を評価し、今後の新商品計画を検討するのは、「新製品委員会」である。ここでBMの1ヶ月の活動はすべて数字に換算し、評価を行う。それがブランドマネジャーの年俸にも反映していく。
- 2001年からはブランド間の開発競争を促すため、ブランドファイト制を導入
これはブランドマネージャー間で他のブランドの使用を認める。他のブランドを使った開発を認める。要するに、ブランドマネージャー同士が自己のブランドを売買できるようにした制度。これにより新製品開発数が飛躍的に伸びる結果となった。
- SBUの導入と開発のスピード化
社内に約200のSBUを置いて、開発や意思決定の機動化を図っている。1998年4月からSBU制度を導入した。
- 日清具多の開発
日清食品では、デフレの時代にブランド価値を守るにはブランドの価値を下げても安くすることはないと考え方に切りかえた。たとえば、日清具多は、「買ってほしい人にもみ選別して売る」という考え方に転換して生まれた商品。適切な価格の範囲内で売るため、大衆食品でありながら顧客を選択するという考え方をとることにした。

⑨伊藤園（東京都渋谷区、社長 本庄八郎、売上高(08.4月期連結)3,280億円、経常利益182億円、売上高経常利益率5.5%、事業内容 茶葉・リーフ関連、飲料・ドリンク関連、単体従業員数4,983人（平均年齢32.6歳）

- 営業活動と連携した需要掘り起こし型の開発活動
伊藤園では従業員が営業現場において消費者のニーズを探し、そこからの提案を商品開発に結びつけていく。あるいは、現場の営業マンが商品に関する消費者の不満を探り、解消するための方策を提案する。新製品の開発はこれに基づき行われる。伊藤園では、こうした活動を VOICE 制度と呼んでいる。こうした活動の実績としては、たとえば次のようなものがある。
ホットペットの商品化、2000年10月
充実野菜の商品化
- 季節に応じたお茶の飲み方を飲料の世界に取り込む
このための開発商品が「季節限定商品」である。たとえば、以下のようなもの
「おーいお茶新茶」、これはペットボトル飲料において初めて新茶の味を打ち出した。顧客に新茶を楽しんでもらうことを“売り”にしたもの。
新茶は渋みが少なく、甘みが強い。2001年4月のゴールデンウィーク前に発売。
「秋旬茶（蔵出し秋茶）」、半年間低温貯蔵した茶葉を使った商品。
「春茶（陽春茶）」、玉露を使った商品。
「夏冷茶（氷冷茶）」、氷温抽出法で清涼感を出したもの。
「冬緑茶」、濃厚な味で特徴づけした商品
- 味に対する消費者ニーズの違いに応える開発
地域によってお茶に対する嗜好も違う。そこで、お茶の嗜好分析に基づいて、国内を5

つのブロックに分け、それぞれの地域で茶葉を変えた商品を出す。これがいわゆる「地域限定商品」である、2003年8月から発売。

- ・伊藤園の商品開発では、セグメンテーションということを取り立ててむずかしくとらえず、実に素直なかたちで自社の商品・事業と結びつけて取り入れられている。

⑩船井電機〔大阪府大東市、社長 林朝則、売上高(08.3月期連結)2,771億円、経常損失3,900万円、売上高経常利益率-%、事業内容 AV機器、映像機器、情報通信機器、単体従業員数1,172人(平均年齢36.2歳)〕

船井電機は、2007年度以降の薄型テレビを取りまく厳しい世界情勢の中で、業績的にも赤字基調に陥っているが、90年代後半からその前までは目覚ましい快進撃を遂げていた。

〈船井電機の開発活動の特徴〉

- ・アウトソーシング志向・低価格志向・分野集中の開発活動

これはまた、生産、開発、調達の3位一体的な連携の中で進められてきた。

〈積極的な技術提携・技術導入〉

- ・必要な技術は大手メーカーから対価を払ってでも導入する。技術導入先は三菱電機、リコー、フィリップスなどの大手電機メーカー。船井電機はOEM供給(相手先ブランドによる商品の供給)中心に長年やってきた。このため、技術導入には迷いがない土壌がある。ただし、船井電機のOEM供給は下請け的で消極的なものではない。もっと戦略的ニュアンスの強いものである。

〈技術導入の仕方とコスト競争力との関係〉

- ・船井電機はアナログ製品に関してはこれまでコスト競争力を持ってきた。このコスト競争力を近年力を入れているデジタル製品においても発揮させるよう努めている。たとえば、船井電機の技術基盤が弱い分野であったDVDプレーヤーというデジタル製品の場合でいえば、三菱電機等からの技術導入によりコスト競争力を獲得してきた。
- ・目標原価のつくり込み活動と開発活動の連携関係
 - ①製品の2～3年後の市場価格を予想する(この情報は、流通業者やOEM企業からもたらされる)
 - ②そこから標準原価を逆算する
 - ③この標準原価を実現するため、生産、開発、調達の各部門ごとにコスト削減目標をブレイクダウンし、各部署別でコストダウンの目標値をつくる
 - ④生産現場はこの目標の実現に向けて生産性を最大限に引き上げる。
 - ⑤開発部門におけるコストダウンの方策としては、部品点数の削減を図ることが有力な方法となる
 - ⑥調達によるコストダウンのサポート活動も大事になる

- ・分野集中の開発活動

〈メカトロニクス技術に中核的な競争力を発揮させる〉

船井電機では技術導入に積極的といっても、製造技術のすべてを他社技術に頼るわけではない。自社の強みとなる技術蓄積には力を入れている。たとえば、メカトロニクスを担当する社員と新たなデジタル系分野の開発社員をプロジェクト・チーム方式の開発組織で結びつけて、技術的な相乗効果を発揮させる。ここに船井電機の強みがある。また、

アイワ、ユニデン、赤井電機など同業他社と区別させる違いになる。さらに、こうした努力のおかげで、船井電機は単なる製品のセットメーカーだけにおわらず、製品の重要部分である精密な回転機構を自ら設計し、部品の内製化を手がけることができるようになった。つまり、部品製造から製品までの一貫生産体制において強みを発揮できるようになった。この点で、船井電機は、村田製作所の行き方にやや似てくる。

〈開発要員比率の高さと研究開発への注力〉

- ・船井電機の一般的な印象は、海外生産比率が高く、海外でのローコスト生産による家電品の安売りディスカウンターというところにあるだろう。しかし、こうした外見からすると、船井電機の技術開発に対する力の入れ方は半端でない。それは、たとえば従業員数に対する開発要員の比で見るとよくわかる。つまり、国内社員 900 人のうちで技術者の割合は7割を超えている。ちなみに、船井電機が外国に開発部門を移さない理由は、船井のサプライヤーである部品メーカーが国内にR&Dセンターを持っており、また商社という豊富なマーケティング情報を持つ存在もあるからだという。つまり、もし船井電機が日本からR&D機能を外国に移したとしたら、部品メーカーのR&D情報やメーカーのマーケティング情報がたちまち入らなくなってしまうおそれがある。ひいては、船井電機の強みをなくしてしまいかねない。こうしたことを懸念するからという。

〈スリムな体制の中での技術開発は特別プロジェクトチームで対応する〉

- ・船井電機の技術開発は、いわば低価格化のための技術開発である。そこで、開発にかかる組織体制も、技術開発部や研究所の設置というコストがかかる組織形態はとらない。上のように、社内横断的な組織体制とプロジェクトチームメンバーによる技術開発を行っている。いわゆる事業部制もとらない。これはもっぱら低価格生産のためである。この社内横断的なプロジェクトチームは、顧客から示される2年後の製品予想価格を基に開発に入る。そこからは、上のFPSの流れに至る。

⑪小林製薬 { 大阪市中央区、社長 小林豊、売上高 (08.3 月期連結) 2,288 億円、経常利益 156 億円、売上高経常利益率 6.9 %、事業内容 医薬品、医薬部外品、芳香剤、衛生用品、医療機器の製造販売、従業員数 2,066 人 (単体平均年齢 38.6 歳) }

事業領域

小林製薬は社名に製薬と冠しているが、医薬品は大衆薬を扱っているだけで、主力は芳香・消臭剤や衛生用品、ヘルスケア用品などの日常雑貨の製造販売である。芳香消臭剤市場で見ると、最大のライバル企業はエステー化学である。これからも窺われるように、製薬企業というより、日用雑貨を扱う化学会社といった方がわかりやすい会社である。

新商品開発数の多さ

小林製薬の開発で目に付くことは、新製品開発数の多さである。新製品の損益管理を徹底させるため、最近でこそ年 20 点前後の新製品投入数と抑えているが、数年前までは毎年 30 点から 40 点前後の新製品を市場に投入してきた。これはリニューアル製品を入れればもっと増えて、80 点前後の新製品投入数となる。1年 80 点の新製品・リニューアル製品の投入数といえ、4.5 日で 1 個の新製品を市場投入するという開発スピードになる。

ニッチ市場で一番になる

小林製薬の開発方針の第1は、ニッチ市場で一番になることである。「あったらいいなをカタチにする」が小林製薬のコーポレートスローガンであり、開発の基本方針でもある。そこでは、今までなかったような商品を開発する。市場は小さくてもよいが、断トツの一番になる。特定市場で圧倒的に高いシェアをとる。これはニッチ市場だからこそ可能となる。また、なるべく長い商品寿命が維持できるよう、不断のリニューアルを心がけている。

並外れた顧客志向を貫く

顧客や消費者の満たされていないニーズ、広くは世の中において満たされていないニーズに目を向けて商品化する。小林製薬では、マーケティング部門と研究開発部門が一体となった体制でこのことに取りくむ。新製品の開発アイデアの提供に関しては、社員提案制度を通じて一般社員も参加する。こうした並外れた顧客志向をあらわす一例としては、研究所内にも技術者約15人からなる消費者ニーズを研究追跡する専任チームがある。(日経ビジネス2001年7月2日号「経営戦略 今どき最高益の秘密① 小林製薬 ニッチ向け“多産多死”残存商品で稼ぐ」)。

小林製薬では、製品開発における基本的なアプローチを3つにわけている。1つは、市場のニーズやトレンドに根ざしたマーケット・イン型の開発である。2つは、ユーザーが日常生活で困っている潜在的な問題を見つけ出し、その解決策を提供するユーザー・イン型の開発である。3つ目は、メーカー主導型のプロダクト・アウト型の開発である。そして、同社は、並外れた顧客志向であるから、当然、生活者が日常で不満を感じているが、まだはっきりと示せないものの開発、ユーザー・イン型の開発を狙うのである。(一橋ビジネスレビュー編『ビジネス・ケースブック I CASE 1 小林製薬 イノベーションを生み出す組織と戦略』東洋経済新報社、2003年、28頁)。

明確な新製品開発目標を提示

小林製薬が新製品を市場へ大量投入するのは、将来に向けた種蒔きのためである。しかし、大量の新製品の市場投入は、経営的なコントロール活動を必要とする。そこで、小林製薬では、新製品開発にかかる数値目標を掲げる。具体的には、売上初年度の新製品が売上高に占める割合を10%前後に保ち、市場投入後4年以内の製品は売上高の35%になるようにするというものである。小林製薬では、このような目標値に導かれ、ニッチ市場にターゲットをあて、絶えず新製品を送り出してきた。これにより、長い期間にわたって高い成長を可能にしてきた。また、それは高収益を保ちながらのものであった。このことが一層評価される。

わかりやすく、ユニークなネーミング

これまでは存在しなかった市場をつくり出していくには、商品のネーミングが大切になる。小林製薬の商品ネーミングは、わかりやすく、ユニークであることで知られる。というのは、これまで存在していなかった商品を消費者にアピールしていくには、一度聞いただけでその製品の使用場面や用途・効果がわかるものでないと具合が悪い。そうでないと、顧客、消費者の購買行動に結びついてゆかないからである。

小林製薬における新製品ネーミング活動の実際は、開発担当が 500 くらい案を考え、それを 10 から 20 くらいにまで絞り込む。そして、社内での投票結果も参考にし、最終的には社長が決定する。その際のネーミングにかかる原則は、次のようなものである。

- ①耳で聞いてすぐわかる、わかりやすい名前であること
- ②読みやすいこと
- ③商品の特徴的な使用方法を端的にあらわしている

ともあれ、小林製薬は、商品ネーミングの付け方でうかがわれるように、マーケティングの全般においてもわかりやすさを重視している。

TVCMを中心とした広告宣伝に力を入れる

小林製薬の新製品は、これまでなかった市場をつくり出す狙いのニッチ商品ばかりである。こうした新製品を顧客・消費者に認知してもらうには、広告宣伝費の投入が不可欠となる。小林製薬における広告宣伝費の重みは、研究開発活動にかかる経費やそれに要する人員の重みと比較してみると、よくわかる。小林製薬の 2008 年 3 月期（連結）における研究開発費は 28 億円であり、売上高は 2,288 億円である。売上高研究開発費比率で 1.2 % になる。これは研究開発費比率が高い製薬企業の平均と比べるまでもなく、決して高いとはいえない数値である。しかし、これも研究開発にかかる要員比率でみると、だいぶ事情は異なってくる。同じ 2008 年 3 月期で、小林製薬の研究所在籍人数は 248 人である。これに対し、小林製薬の連結グループでの総従業員数は 2,066 人である。したがって、研究開発要員比率としては、12.0 % となる。要するに、小林製薬の研究開発への注力度合いは、研究開発費比率でみるとそれほどでもないが、要員比率では一般的な水準を超えたかなり高い値であることがわかる。

話はこれで終わらない。小林製薬の広告宣伝費の状況を見ると、さらに驚く。小林製薬の 2008 年度広告宣伝費（連結決算）は、136 億円である。これは研究開発費の 28 億円の 5 倍近い（4.86 倍）額であり、連結決算売上高に対しては 5.9 % を占める。そこで、TVCM がいかにカネがかかるものか、小林製薬の場合でみてみよう。小林製薬の場合、テレビCMを1つつくって放映すると、最低でも1億5,000万円かかるという。さらに新製品の8割以上が一度はテレビで広告しているという。（日経ビジネス 2001 年 7 月 2 日号「経営戦略 今どき最高益の秘密① 小林製薬 ニッチ向け“多産多死”残存商品で稼ぐ」）。これをみても、小林製薬の新製品開発がいかに広告宣伝と連動しており、また経営全体としても広告宣伝の重みがいかに大きいかわかる。

⑫宝ホー
ルディン
グス

京都市下京区、社長 大宮久、売上高(08.3月期連結)1,918億円、経常利益 91億2,300万円、売上高経常利益率4.7%、事業内容 酒類・食品、遺伝子解析・ 治療等バイオ事業、連結従業員数3,223人（単体平均年齢 42.2 歳）
--

・宝酒造では、本業の酒類事業で収益をあげられるうちに将来の事業であるバイオ事業を育成しようとしてきた。

バイオの技術でもって健康飲料や健康食品をつくる。たとえば、免疫力が向上するハタケシメジ、血糖値を下げるアシタバ、カルシウムパーラーなどの開発を行ってきた。

・大手企業との正面からの競合を避ける商品開発

宝酒造は、1970年代には「松竹梅」を開発した。これは慶事・祝い事用という限定路線であった。つまり、慶祝・贈答という限定市場にターゲットをあてた開発である。1977年発売の「宝焼酎・純」の場合でいえば、都市部の若年層にターゲットをあてた。やはり、限定市場商品の開発である。その他、1984年には缶入りチューハイを発売した。あるいは、21世紀のニュータイプ焼酎を謳った「ZIPANG」の開発や「バービカン」、ビール味の清涼飲料、また「すりおろしりんご」の開発などもある。いずれにせよ、宝酒造の場合、このように本邦初公開を謳ったユニークな商品の開発が多い。

- ・流通チャネル毎に適合するタイプを考えた商品開発もすすめてきた
酒専門店向けには、「一刻者（いっこくもの）」や「黒甕（くろかめ）」といったこだわり商品を開発する。スーパー向けには、消費者がパッと見てすぐ違いがわかるような差別化商品を開発する。たとえば、これは二段酵母仕込みの「天」の開発のことなどである。
- ・環境問題を取り込んだ商品開発
宝酒造は、中容量びんのリターナブルボトル化の推進や、空びんの回収と再利用の推進などで先駆けている。宝においては、こうした活動を踏まえ、環境先進企業をイメージづけた商品開発が行われている。

⑬シマノ（大阪府堺市、社長 島野容三、売上高(07.12月期連結)2,117億円、経常利益302億円、売上高経常利益率14.3%、事業内容 自転車用駆動・ブレーキ部品、自転車部品、釣具、従業員数998人（平均年齢 41.6歳）

- ・シマノは、自転車用の駆動部品をつくる会社である。シマノの部品の主要な用途は、競技用自転車、アウトドア・レジャー用の自転車である。したがって、シマノの開発対象は、これらの自転車に使われる駆動系の部品開発ということになる。シマノの場合、開発は、最終製品や市場から逆算的に導かれる。したがって、その分、製品への要求機能が明確であることが特徴となる。つまり、シマノの部品（製品）がターゲットとする完成車の対象市場は明確にされている。このため開発機能への要求も自ずと明確になってくる。これはまた、シマノの場合、駆動系という主要機能で自転車用部品をまとめ、そうしたコンポーネント部品の開発というかたちで自社の事業の特徴づけを図ったといってもよい。
- ・いずれにせよ、シマノの開発における特徴は、自転車完成車の主要部品に特化したかたちの開発活動という点にある。こうした事業領域であることから、「金属鑄造に関するコア技術」というシマノのもともとの強みを生かすことができた。

⑭キーエンス（大阪市東淀川区、社長 佐々木道夫、売上高(08.3月期連結)2,006億円、経常利益1.049億円、売上高経常利益率52.2%、事業内容 検出・計測制御機器、試験研究機器、自動化用測定機器、単体従業員数1,764人（平均年齢 32.0歳）

- ・キーエンスは工場の生産ラインや研究所等で使うセンサー類のメーカーである。売上高経常利益率で 50 %を超える飛び抜けて高い利益率を誇り、また新製品開発比率（売出し後、2年未満の新製品の売上高が全売上高に占める割合）も 30 %と非常に高い。

センサーのような生産財分野でこれだけ高い新商品比率を有する会社は珍しい。では、キーエンスのこうした高い開発力のもととなるものは何なのか。

- ・ 第一は、キーエンスの社員（2008年3月期で1,764人）のうち6割弱が営業職に属し、（日本経済新聞社編『京阪バレーー日本を変革する優良企業たちー』日本経済新聞社、1999年、197頁）。彼らが顧客・ユーザー企業から自社の製品に関する隠れたニーズ、要望を拾ってくることである。そして営業マンは、顧客企業の現場における問題の解決のために、新製品による必要があるとの判断に立てば、商品開発グループに話をつないでいく。
- ・ こうした現場の問題を解くため、開発グループは在来製品の小型化、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て新製品の開発にかかる。これらの要件を確実に満たして、しかも顧客企業の問題・課題も解決する製品はこれまでになかったものとなり、この意味で「世界初」、「業界初」の製品になる。キーエンスの場合は、新製品のうち実に7割が「世界初」、「業界初」の製品であるという。（浪江一公『プロフィット・ピラミッド』ダイヤモンド社、2007年、頁）。こうして、キーエンスにおけるようなカスタムオーダー型の製品は、業種や事業規模の大小を問わず、あらゆる生産ラインにおいて応用が利く「汎用品」となる可能性も高くなる。
- ・ このようにして開発するキーエンスの商品は、現場からみたとき投資効果が高いと評価されることが多い。それゆえ、キーエンスのセンサーの購入には、現場からの購入ドライブが働く。ここからまた、センサー類としては相対的に割安な価格であっても、キーエンスの収益性が突出して高く出ることにつながる。（日経ビジネス 2003.10.27「利益率40% 驚異の経営キーエンスの秘密」）。

⑮三洋化成工業 京都市東山区、社長 家永昌明、売上高(08.3月期連結)1,352億円、経常利益58億円、売上高経常利益率4.3%、事業内容 界面活性剤、ウレタン関連製品、親油系高分子薬剤、親水系高分子薬剤、特殊化学品、非化学品・技術収入、単体従業員数1,219人（平均年齢 38.1 歳）

- ・ 取引相手である現場の技術者のニーズをつかみ、開発のルートにのせる
三洋化成では、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。ユーザー密着型の開発である。
- ・ 営業・技術の一体化により売れる商品の開発を目指す
営業マンの8割が技術系であり、営業と開発部門は一体となって商談にあたる。
- ・ 開発部門は少人数のチーム制をとっており、一テーマあたり3～4人の少人数体制である。権限はなるべく若手に委ね、若手のやる気を引き出すようにしている。
- ・ ニーズとシーズの往復により、連鎖反動的な技術開発を指向する。自社保有技術の周辺分野における応用製品の連続的な開発に心がけている。
- ・ 研究（開発）生産性などの独自の指標により、開発スタッフにもコスト意識を植えつけている。
- ・ 三洋化成工業では、開発のスピードを高めるように工夫した独自の組織体制をとっている。
- ・ 新製品開発比率は約4割であり、非常に高い。研究開発要員比率も35%と高い。

⑩堀場製作所 京都市南区、社長 堀場厚、売上高(08.3月期連結)1,442億円、経常利益159億4,900万円、売上高経常利益率11.1%、事業内容 エンジン計測システム機器、分析システム機器、医用システム機器、半導体システム機器、単体従業員数1,235人(平均年齢39.1歳)

堀場製作所は、分析機器、測定機器という専門性が強い市場に事業領域を置き、そこでの開発に特化する。これが同社の強みとなる。なかでも自動車の排ガス測定装置を中心にした自動車関連の計測装置は、世界市場でシェア8割を占める。こうした特定市場での圧倒的な強みを背景にして、中堅企業ながらグローバル展開を行ない、グローバルに優秀な人材を集める。彼らの力を堀場の挑戦的な風土の下で最大限に発揮させることにより、開発力もチームとして引き上げていこうとする。世界的な大不況の下でも、ホリバの製品がなくなれば、世界の自動車工場や半導体工場が開発がストップするという気概をもっている。(日経情報スタラテジー 2009年1月号「トップインタビュー 堀場厚 堀場製作所代表取締役会長兼社長 大波でも絶対に沈没しないイノベーション企業の底力」)。

- ・測定機器、分析機器という専門市場における開発に徹している
製品の用途は、一般科学用から自動車エンジン用(排ガス測定用)、環境用、半導体用、医学用測定機器・分析機器と多岐にわたり、広範囲である。
堀場製作所は、品質・性能において「世界一をめざす」との開発姿勢に立つ。
- ・堀場製作所は、近年、半導体関連分野に進出した。半導体製造装置における精密なプロセス制御ユニットの開発や、センサーとカスタムICを1つのチップにつくり上げる技術などが強みである。
- ・近年におけるM&Aの積極化により、他社の技術を使った開発が可能となってきた
開発力の強化に加えて、市場開拓にも注力している。
- ・近年は、開発のスピード化による「超短納期企業」路線で他社との差別化を図っている

⑪浜松ホトニクス

本社 浜松市、晝馬輝夫社長、売上高2008年9月期(連結)988億円、経常利益208億8,200万円(同率21.1%)、従業員3,762人、平均年齢(単体)38.7才、事業:光電子部品(84.5%)、計測機器(14.9%)他

浜松ホトニクスは、「光とは何か」という根本的な問題意識を大事にし、光技術の応用で事業展開してきた研究開発型の企業である。光の性質を応用する光技術には未知の点が多い。だから、晝間社長は社員に対し、「人類未到の領域を探求せよ」、「本邦初ではダメ、世界初を目指せ」と号令をかける。

同社の製品は、測定や解析など用途の点から分けてみると、大きく次の3つに分けられる。すなわち、①光電子増倍管のような厳密な測定用の真空管センサー、②半導体を使った多様な超小型センサー、③光センサーを利用したいろいろな測定器、の3つである。これらの光センサー類は、実は身近な日常生活においても利用されることが多い。たとえば、リモコン、カメラのオートフォーカス、CDなどの光ディスク、ATMや自動販売機の識別、オートエアコンの日射量測定、ビデオカメラの画像測定、光ファイバー通信における

受発光などである。最近では、各種医療用の計測・解析装置などにおいて使用されることも多い。

浜松ホトニクスは主力製品である光電子増倍管は、「どこにもないものをつくる」という同社の基本スタンスを体現させた商品である。実際、そのシェアは世界シェアで約 6 割ときわめて高い。そして、光電子増倍管のような商品・事業で構成する同社の経営にも、自ずとそうした特徴があらわれてくる。たとえば、浜松ホトニクスの粗利益率は常に 50 % 半ばであり、メーカーとして異例なほど高い。まさに商品の強さ、あるいは研究開発力、技術開発力の高さを示す一例といえる。

ちなみに、晝間社長によると、浜松ホトニクスは「営利企業なのに科学性や真理ばかり追求していると利益が出ないのでないか」と端からよく心配される。しかし、もし世間一般がそう思い込んでいるとしたら、それは根本的な間違いだという。そもそも、本物を徹底的に追求する心、その意味での真理を追求する心なくして、「いままでにないもの」など生み出せはしない。つまり、利益も生み出せない。だから、「真理を問わずして利益なし」なのである。もっといえば、事業を行うこと、とりわけ新しい産業に取り組むことは、単なる金儲けだけでなく、人類に新しい生き方や価値観を提示することにつながらなければならないのである。

こうした姿勢から浜松ホトニクスでは、製造現場を含む社員全員が研究者であるとする。そこで、約 200 名の社員を擁する中央研究所には、売上高対比で 7 ~ 8 % の研究開発費を割く。それだけでなく、新製品のほとんどを生み出す製造現場にもほぼ同額の研究開発費をあてる。しかも、製造現場で直接製造にあたる要員は 6 ~ 7 割にとどめ、そこでも開発や研究に 3 ~ 4 割の人員を割いている。したがって、売上高研究開発費比率は最近でこそ 1 割強に抑えているが、2000 年代半ばまでは 15 ~ 16 % の高い値であった。ともあれ、浜松ホトニクスでは、全社的かつ日常的なカタチで研究開発志向を徹底させる。

浜松ホトニクスにおけるこうした研究開発への注力志向を経営的な面から補完するのが、同社で取り入れているチーム制だ。これはチームの損益責任から製品開発の意志決定、あるいは業績評価と人事異動などすべて委ねられる分権的で自律的な組織である。具体的には、「製造現場は、手がけている製品ごとに 10 ~ 20 人で構成するチームに分かれ、毎月成果実績表を受け取る。これはチームごとの月次の損益計算書とでもいうべきデータだ。月次売上高から、原価や給与合計、共通部門経費や品質管理経費など業務遂行に必要なあらゆる経費を差し引き、チームの利益を算出する」（日経ビジネス 2002 年 11 月 4 日号「ノーベル賞を育んだ企業風土—浜ホトの使命は真理の探究」、同誌 42 頁）というやり方のものである。

⑩ワタベウエディング { 京都市、社長 渡部秀敏、売上高 (08.3 月期) 353 億円、事業内容 挙式関連商品、ウエディングドレス販売、貸衣装、従業員数 465 人 (平均年齢 35.5 歳)

ワタベウエディングは、挙式サービス、ブライダル業界のトップ企業であり、海外挙式のパイオニア企業でもある。いうまでもなく、ブライダル業はサービス業に入る。サービス業における新商品とは、どのようなものか。製造業における場合と比べ、研究開発という言い方をしないだけでも新商品開発のやり方やニュアンスが異なることは容易に予想で

きる。ワタベウェディングでは、こうした業界においても変化に創造的に対応するには新商品の開発が必要と考え、長年に渡って実践してきた。そこで、同社の例で、サービス業における新商品開発はどのように行なわれるのか。そこでは、どういったことがポイントになるのかみてみよう。

ハワイでの挙式に代表される海外挙式の場合でいえば、挙式関連のサービスを総合的に行ない、これをリーズナブルな価格で標準商品化することがポイントになる。ちなみに、標準モデルに含まれるサービス内容とは、①教会の使用料、②牧師への謝礼、③音楽、④通訳兼介添え、⑤写真3枚、⑥結婚証明書、⑦生花ブーケ&ブートニア、⑧ホテルと挙式場間のカップル送迎、⑨新婦ヘアセット&メイク、⑩現地ウェディングドレス一式レンタル、⑪現地タキシード一式レンタルなどである。これにガーデンウェディングやリムジンの送迎など各種のオプションサービスも入れ込んで、商品の選択肢を増やしていく。

あるいは、現地業者とのタイアップなどで挙式関連のサービスが可能となるならば、海外挙式の場所、地域も、ハワイに限らず広がっていく。たとえば、ハワイの他にグアムや、サイパン、オーストラリア、ニュージーランド、ヨーロッパ、アメリカ本土、さらにカナダのイエローナイフという極寒の地でオーロラを見ながら挙式するなどといった具合である。海外挙式の場所、地域を広げるだけで、新商品となり、商品ラインは広がることになる。

成熟化し飽和化していると思われがちな国内における挙式でも、新しいブライダル商品開発の機会が多い。これへの着眼のポイントは、多様化したニーズのうち、本物志向やこだわりウェディングに絞り込むことである。たとえば、和の日本古来の伝統にこだわるなら、雅楽の生演奏や、巫女による舞などを織り込んで神社で挙式するというパターンがある。披露宴は料亭のお座敷で懐石料理にしたり、衣装は十二単や色打掛、本振袖なども選べるようにする。ヨーロッパスタイルにこだわるなら、ハウスウェディングによる挙式もある。アメリカンスタイルにこだわるなら、ガーデンウェディングで対応する。食事にこだわるなら、レストランウェディングのかたちで本格的なレストランの食事による対応である。ワタベウェディングは、こうしたこだわりの挙式を実現する自前の式場として、和風なら京都下鴨の下鴨葵邸や、洋風ハウスウェディングなら神戸北野のサッスーン邸などを近年オープンしてきた。(以上の記述は、岡田康司『新・冒険商人の起業力』メタモル出版、2004年、ワタベウェディングの項を参考にした)。

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。より具体的には、ブレ・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の商品化を図るという考え方である。生活シーンは、ロジックツリー式にブレークダウンし、具体化していけば、これまでにない商品サービスが次々と考えられることになる。さらに、こうした試みを発展させていくなれば、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。

また、ワタベは、もともと貸衣装から出発した会社であるが、現在はウェディングドレスを海外工場で生産し、これの販売も一大事業部門となっている。

(2009年5月15日開催の福井県立大学特別企画講座における渡部隆夫会長の講義レジメおよび講義内容)。

⑱林原（岡山市、社長 林原健、売上高(07.10月期単体)269億円、事業内容 医薬品マ
ルトース、食品用マルトース、トレハロース、従業員数277人（平均年齢 44 歳）

・研究開発型企業

林原は地方にある中堅企業ながら、でんぷん化学から発した研究開発で実績を有し、バイオの先端企業としても知られている企業である。現林原健社長の指導の下、一貫して研究開発型企業の路線を歩んできた。

・林原の独創製品

①マルトースの製法開発（1968 年）

栄養がぶどう糖の 2 倍ある高純度マルトースの製法開発。

②カロリーが砂糖の 20 %程度の 甘味料マルチトールの開発（1970 年）

これはシュガーレス甘味料の「シュガーカット」のもとになっている製品である。この製品はダイエット市場を開拓していく基となった。

③プルランの開発（1973 年）

「食べられるフィルム、プラスチック」という謳い文句の製品。ただし、市場化されたのは近年のことである。

④生理活性物質インターフェロンの量産化製法技術の開発（1979 年）

ハムスターを使った独自技術の林原法による。

⑤バイオライトの開発（1987 年）

太陽光に最も近い光を出す卓上ライト製品である。

⑥でんぷんからトレハロースを量産する技術の開発（1994 年）

今日、トレハロースが使われ、市販されている商品は約 7 千品目に及ぶ。とくにいまのコンビニに置いてある食品でみると、トレハロースを使っていない食品は少ないくらいにまでなっている。さらに近年、トレハロースは食品以外にも、園芸や風呂用品、歯磨きなどに使われるようになっていく。

（日経ビジネス 2003.9.29「特集地方豪族 瀬戸内の創造王 林原」33 頁他）。

・研究開発にとって地方拠点是不利か

今日の技術情報や技術環境は加速度的に変貌を遂げており、技術開発に携わる高度人材となるともっぱら大都市に偏在している。そこで、大都市でなく地方都市に拠点を置いて研究開発にとりくむことは不利だというのが一般的な通念となっている。しかし、林原では必ずしもそうはとらえない。すなわち、大都市に研究開発の拠点を置いて実際に研究開発活動がやりやすくなるのは、よそと同じテーマに取りくむときだけだとする。すなわち、よそと同じような人材を集め、よそと同じものをつくろうとするときである。しかし、林原のようによそと違ったテーマで研究開発をやろうとする場合は、地方立地企業でもまったく不利はないと考える。

・研究開発型企業としてどう大企業とすみ分けるか

①大企業や他でいまだ手をつけていないテーマを選ぶ。

②研究テーマは市場調査が通用しないほどのスパンを必要とするものに限る。

③すなわち、成果になるまで 10 年から 15 年ばかり、リスクの点から大企業でも手が出せないようなテーマを選ぶ。

- ④量産型市場向けの製品開発は基本的に避ける。これらは大企業が乗り出してくる可能性のある開発テーマだからである。
- ⑤不可能が定説とされているテーマには、あえてとりくむようにする。
開発が不可能とされていることにあえて挑戦する。
- ⑥基礎研究をベースとした開発活動を基本とする。林原の場合でいえば、全体のうちで基礎研究が3、4割、応用研究が6、7割となっている。
- ⑦生活者にとって、どうしても必要だとする要素を持った製品につながる開発を志向する。
- ⑧特許取得により、自社技術が外部企業との紛争から守られる措置を講じる。ちなみに、林原の工業所有権は特許を中心に約5千件ある。

(林原健『私の履歴書 独創を貫く経営』日本経済新聞社、2003年、121頁他)。

・研究テーマの設定と方向づけ

林原では研究開発にあたってこのような行き方をとる。そこで、研究テーマの設定と研究の方向づけはすべて林原健社長が行うようにしている。むろん、テーマ選びの過程では研究者も参画し、自由活発に議論する。しかし、テーマの決定では合議制などはとらず、すべて社長一人で決める。また、研究開発のすすめ方もきわめて弾力的であり、研究開発費について予算を設けたり、上限を決めたりするようなことはない。「開発費に上限なし」(ただし、林原は売上高研究開発費比率でみても10%くらいと高い水準にある)。開発活動に成功しそうな兆候が見えたときは、人も資金もすべてそのプロジェクトに注ぎこみ、一気に追い込みをかける。

(林原健『私の履歴書』130頁から131頁、特野昇『創造のちから』H&I、1999年、150頁)

⑳未来工業 { 岐阜県、社長 瀧川克弘、売上高(08.3月期連結)319億円、経常利益39億6,000万円、売上高経常利益率12.4%、事業内容 電設資材、不動産賃貸、連結従業員数1,113人(単体平均年齢40.5歳) }

未来工業は住宅設備の一つであるプラスチック製の電気設備資材メーカーである。電気設備資材は成熟商品であり、市場も成熟状況下にあつて、一般に差別化しにくい。では、成熟商品、成熟市場対象という八方塞がりの状況の中で、未来工業はどのようにして次々と新製品の開発を行ってきたのか。未来工業では、「他社と同じものをつくらない。他社にないものをつくる」。そのため、工事業者から「施工しやすい」「早くできる」「きれいに仕上がる」という評価を受けるもの、「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を進めている。「顧客が気がつかないほど細かい工夫、“見えない工夫”を入れこんで、商品開発を進める」という。

未来工業の商品数と新製品開発数の多さ

未来工業の手持ち製品点数は約2万点である。(月刊ベンチャーリンク 2007年6月号「徹底研究 未来工業のユートピア経営」同書31頁)。これは他社より圧倒的に多い。特許・実用新案などの工業所有権数も多い。工業所有権数は1996年9月現在で1,118件。申請中を加えると約1,800件ある。毎月の提案件数は、100ほどであり、年間では数千に及ぶ。(石尾和哉『超「高収益」会社の秘密』PHP研究所、2006年、29頁、33頁)。提案書のメールが1

日で 20 通から 30 通に及ぶ。(石尾 23 頁)。こうした日常活動の成果の上に立って、未来工業は、年間で 400 件ほどの新製品を出す。これは色の種類別なども入れたアイテム数でいえば、1000 にのぼる。(石尾 29 頁)。未来工業は、他社製品との差別化を図るための工夫と改良を常に心がける。そのため、改良やデザインの変更でも細大もらさず意匠登録の申請をする。2005 年に取得した意匠登録数は、235 件である。(前掲月刊ベンチャーリンク 2007 年 6 月号、30 頁、32 頁)。

未来工業では、報告、連絡、相談の「ホウ・レン・ソウ」ももとめず、全社的に社員の自主性を重視する。このため、現場の担当者の裁量余地は大きい。これは開発現場でも同様である。開発部で設計を担当するのは 30 人であるが、開発する製品の実務ではすべて担当者に任せている。(同上月刊ベンチャーリンク 2007 年 6 月号、32 頁、33 頁)。

全社的な提案制度で年間 9000 件の提案が出る

全社的なかたちで「常に考える」を実践するため、全社的な提案制度、報奨金制度を導入している。毎月の企画会議においては、こうした下からの提案・アイデアを練って、商品開発につなげている。未来工業の提案制度は、非常にハードルが低く、誰でもいつでも提案できるのが特徴である。どんな提案でも一律に 500 円の報奨金がつく。そこで、職場環境の改善を中心にして、全社では年間 9000 件ほどの提案が寄せられる。(前掲月刊ベンチャーリンク 2007 年 6 月号、33 頁)。

現場密着型の未来工業の営業

未来工業の営業は、問屋廻りをするだけでなく、未来工業の製品を実際に使う電気工事や水道工事の現場に足を運ぶ。そして、工事施工現場で同社の製品を使う業者に困ったことがないか尋ねる。そこで、聞いた情報を商品開発につなげていくことが重要な仕事になる。

営業にはノルマが課されないので、いろいろな商品を売る方向に向かう

営業にはノルマが課されないので、未来工業の営業は、たくさんあるいろいろな商品を売る方向に向かう。一方、開発の側も、低価格商品であるだけに、常に価格の維持を考えた開発をする。同一ラインでより機能が高い高機能商品と普及品の両方を生産し、用意する。これにより、顧客の購買の選択肢は広がり、関連して高価格品も売れるようになる。ひいては、商品単価を維持でき、利益率も上がっていくことになる。

営業からの商品開発情報の吸い上げとチャネル選択の関係

未来工業の商品開発では、全国に約 150 人いる営業担当からの提案や要望を吸い上げ、取捨選択して行なわれることが多い。(前掲月刊ベンチャーリンク 2007 年 6 月号、32 頁)。こうしたことと未来工業のチャネル選択も関係してくる。未来工業では、顧客ニーズに近づけた商品開発がよりユーザーに近い販売ルートをとることによりその可能性も広がると考える。そこで、未来工業は、2次、3次問屋とのつきあいを前提にした営業体制を組む。ここには一次問屋を省けば、それに対する販売手数料を支払わずにすむというコスト削減効果への期待もある。それはともかく、未来工業の商品開発は、相対的に多くの営業マン(全体で約 200 人)による第 1 線の現場情報を基にして行われるのが特徴となる。

こうした未来工業の行き方に対する問屋の評価を聞くと、たとえば「未来工業は現場の要望を、すぐに商品に反映する。未来の製品を扱ってれば、安心だ」ということがある。（日経ビジネス、1997年3月3日号「未来工業『常に考える』から売れ続ける」、43頁）。