



## 新商品・新サービス開発【着想の視点】

(有)関西中小企業研究所  
代表取締役 中上義春

### 思考の出発点

思考は出発点がない  
ければ始まりません。

どのような優れたアイ  
デアも、何も土壌のな  
いところから突然に浮  
かび上がるものでは  
ありません。

優れた発明に至る基  
本的ステップは下記と  
なります。

- 1、課題の発見
- 2、その課題関係の調査
- 3、課題解決のための思  
考の開始
- 4、試行錯誤
- 5、突然のひらめき
- 6、ひらめきの検証
- 7、ひらめきの具現化

課題発見法を多く  
持つことが、思考の出  
発点と云えます。

新商品・新技術開発だけでなく、新  
サービス開発や生産ラインの改善に至  
るまで、日々多くの企業で研究開発や  
アイデアの案出が進められ、成果を生  
み出すものもあれば、案が却下された  
ため実現に至らないもの、実現はされ  
たが期待した成果に結びつかないもの  
等多くあります。

では、どのような経緯でそれらアイ  
デアが着想されたのでしょうか？

糸口として代表的なものがドラッ  
ガー氏のイノベーションの7つの機会  
が有名です。

1. 予期せぬ成功と失敗を利用する
2. ギャップを探す
3. ニーズを見つける
4. 産業構造の変化を知る
5. 人口構造の変化に着目する
6. 認識の変化をとらえる
7. 新しい知識を活用する

### ニーズを見つける

新商品や新事業開発のヒントと  
なった状況をみてみますと、多くの  
ケースで顧客からの要望や問題提起で  
あることが浮上ります。確かにこれら  
問題は明確な顧客ニーズが存在するわ  
けで、第3番目の「ニーズを見つける」  
に分類される機会として捉えること  
が可能です。

ドラッカー氏はその著書「イノベー  
ションと企業家精神」のなかで、この  
第3番目の機会「ニーズを見つける」  
で、企業や産業の内部に存在するニ  
ーズの主要なものとして①プロセス・  
ニーズ、②労働力ニーズ、③知識ニ  
ーズを挙げています。

これだけでは分かりにくい表現で  
す。①プロセス・ニーズとはどのよう  
なニーズなのでしょう？ 企業が業  
務として、素材を調達し、商品やサー  
ビス等の価値を作り出し、顧客に提供  
する一連の活動がプロセスです。この  
プロセス上の課題がプロセス・ニ  
ーズとなります。

②労働力ニーズは労働力不足による

ニーズを想定しています。

③知識ニーズは、開発研究場面での課  
題解決のための情報や知識に対する  
ニーズと位置付けられています。

①プロセス・ニーズは、商品やサー  
ビスの市場での評価（価格や品質、商  
品機能の魅力等の総合評価としての売  
行き）により知ることが出来ます。売  
れ行き状況を観察し、他社の同カテ  
ゴリーと比較（ギャップの認識）する  
ことにより、プロセスの課題が浮き上  
ります。このような課題を解決するた  
めに、必要な技術やノウハウに対す  
る知識ニーズが発生します。





## アドバンテージ マトリックス

事業の収益性をその商品・サービスの競争要因と事業規模とにより把握する手法です。

### 1、競争要因が少ない商品・サービス

#### ①規模型

事業規模が大きくなれば収益性が拡大するタイプです。

⇒シェア競争

#### ②手詰まり型

事業規模に関係なく、低い収益性のタイプです。

### 2、競争要因が多い商品・サービス

#### ③特化型

規模が小さいと収益性のばらつきが多くなるタイプです。

#### ④分散型

収益性が規模とは関係ないタイプです。

## ブルーオーシャン戦略

競争要因を絞り込み、それを際立たせることにより、「差別化」を図る手法です。

## ニーズ把握の基本手法

一般的に、多くの中小企業の方のニーズ把握は、顧客がもたらすケースです。顧客が課題を提示し、その課題に対してソリューションを提供するわけです。正に「顧客課題解決型」＝「顧客ニーズ対応型」の着想となります。

このように、ニーズが顕在化した状態で提示されることもあります。顧客自身がニーズを把握しきれていないことも少なくありません。

特に、顧客企業のどのセクションとのコネクションかが、ニーズ発掘には重要です。

真に顧客ニーズを把握したいと考えれば、顧客との接点を、その目的で構築していく必要があります。

単に自社の営業担当が発注元の資材担当者と接触だけで、顧客ニーズを把握しようとするケースが見られます。発注元資材担当者が認識しているニーズは納期・品質・価格面が主体となり、この面での要求が顧客ニーズと

なってしまいます。

これでは、真に他社とは違う独創性を産出す商品や技術に対するニーズは、発注元技術者が認知している顕在ニーズさえも把握できないこととなります。

自社の開発担当者が、直接顧客側の技術者と接し、その顧客側技術者のニーズを把握する等の対応策が必要です。

顧客側技術者も日々の業務で常に何らかの課題を抱えています。

そのような課題を受け止める仕組みづくりが重要となります。例えば、営業活動の中で「お困りの点に対してご相談受け付けます」等の情報発信により、問題が発生した際に、相談先企業として、企業名が浮かび上がる状況を作り出す努力が必要です。

この際には自社の得意とする業務ゾーンを明確化し、相談可能範囲や相談対応セクションを容易に把握できる体制とすることが必要です。

## カップヌードルが断トツ1位

JMR生活総合研究所のインターネットモニターに対するカップ麺の売上調査の結果では、日清食品のカップヌードルが最近3か月以内に食べた人が43.4%、2位争いをする同じく日清食品の麺職人、ラ王、東洋水産の麺づくり、エースコックのスーパーカップ1.5倍の10%前後と比較し、断トツの1位です。

カップ式即席めん市場の開拓者とは言え、1971年9月発売以来、既に40年が経過しています。多くの冷凍やインスタント食品が東南アジア諸国からの輸入品に代わられる中、即席めんの国内生産規模は、平成23年で55.3億食（前年比104.2%）、うち輸出が0.47億食、輸入が1億食ですので、ほぼ全量を国内生産していることとなります。

平成23年でみますと、袋めんが17.7億食、カップヌードルが36億食と、カップヌードルは袋めんの2倍に成長しています。袋めんの生産ピークは昭和47年の37億食、この40年をかけて、即席めん市場は1.45倍になっていますが、袋めんからカップヌードルへの市場変動を伴うものでした。

1971年の発売当時、通常袋めんが25円、その価格の4倍となるカップヌードルが100円、正に高価格商品でした。当時の物価水準が現状の1/3であったことで換算しますと、現状価格感覚では一般の袋めんが75円、一方カップヌードルは300円であったこととなります。

## 4倍価格品の販路開拓

このカップヌードルの発売当初は、従来の袋めんを取り扱う卸業者は取り扱ってくれません。あまりにも非常識な価格帯であったわけです。このような状況下で、日清食品の呼びかけに対して最初に反応したのが、自衛隊だったとのことです。保存や搬送が容易で、しかも調理の手間や時間が省け、

食するのも早く、食器清掃等の後片付けも不要となれば、特殊なニーズを持つケースでは、4倍となる価格以上の価値と評価されたわけです。次は、袋めんなどは扱っていなかった百貨店での販売でした。従来の袋めんとは異なる販路の開拓が必要となったわけです。

## 社会変化の風に乗って

この商品開発のスタート点は、安藤百福氏（創業者）がインスタントラーメンを国際商品にしたいと決意を固め、米国人の食スタイルにヒントを得たことだそうです。

この頃は、冷凍食品等、調理済み食品を電子レンジで温め、食するタイプの簡易食事機会が増えています。女性の社会進出に伴い、以前のように家事専業で十分な調理時間を確保できない事態への、極めて自然な対応です。インスタントラーメン市場の緩やかでは

あるが順調な拡大はこの社会現象の表れとも考えられます。

インスタントラーメンの場合でも、袋めんであれば、少なくともラーメンを入れた器の清掃が必要となりますが、カップヌードルの場合であれば、それも必要ありません。また、発売当初、銀座の歩行者天国でのカップヌードル特設売り場開設により、ラーメンを歩きながらフォークを使って食べる、新型食文化を提案しています。

## 市場浸透のポイントは？

では、その後、何故、低価格袋めん市場から高価格カップヌードル市場への市場転換に成功したのでしょうか？単に、先に述べた新ルートの販売増加だけでは、大市場を制することは難しいと考えられます。

やはり、女性の社会進出の拡大、同時に袋めんの4倍である100円価格が、現在ではメーカー希望小売価格で170円に対し、多くのスーパーでは100円前

後で売っていますので、価格据え置き効果による割安感の拡大も大きな要因と考えられます。

一方の袋めんが当時25円だったものが現状ではメーカー希望小売価格で100円、安く買える場合でも50円はします。こちらはほぼ物価上昇程度の変化を示していることとなります。

（日清カップヌードルHPより）



## 【海外展開資金】

日本政策金融公庫  
国民生活事業部  
平成23年12月新設

◆対象資金  
・海外への直接投資  
・海外企業への生産委託  
・海外への販売（輸出）強化

◆利用者条件  
・中小企業の国内事業の延長であること。  
・事業活動拠点が国内にあること。  
・経営革新の一環としての海外展開であること。

◆融資額  
・7200万円以内（うち運転資金4800万円以内）

◆返済期間  
・設備資金 15年以内  
・運転資金 5年以内

◆利率  
・基準利率 1.45～3.05%

「変化の中に、チャンスあり」  
古くから語り継がれる言葉です。  
そのチャンスを捉える糸口として、現状把握は欠かせません。

(有)関西中小企業研究所

大阪府泉南郡岬町淡輪1694-85  
電話：072(486)5182  
FAX：072(474)3607  
電子メール：ksmr@rinku.zaq.ne.jp