



商品・サービス開発の視点

(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。

今回の商品やサービスの開発は成功
したのか？ 失敗したのか？
当然、投入した開発費の回収ができ
て、適正利益が確保できたかが焦点と
なります。

更に、この商品やサービスの他事業に
対するシナジー効果、市場に対するイン
パクトやブランド力への波及効果等
が判定要素として加わります。

その違いはどこから

商品やサービスの開発評価は、専
ら開発された「新商品・新サービス」
が市場でどのように評価されるかに集
中しています。現在の「開発の進め
方」が良い方法であったか、どうかで
議論されることはあまりありません。

かなり高い確率で開発した「新商
品・新サービス」がヒットし、目標収

益を確保する企業や、多くの「新商
品・新サービス」を生出し、その中の
何件かが安定的にヒット商品化し、目
標収益を確保できる企業がある一方
で、良い商品は開発するが、直ぐに値
崩れを起こし、開発費が回収できない
企業があります。

何故、そのような差が生まれるので
しょうか？

急がば回れ

多くの企業の商品・技術開発問題
は、具体的な「新商品、新サービス」
開発にかかわる結果指向であるのに対
し、これら開発好調企業は、「優れた
結果は、優れたプロセスから生まれ
る」との仮説を前提とした「業務プロ
セスの改善指向」が見られます。

これらの活動は必ずしも、具体的な
「新商品、新サービス」開発結果に直
結するものを求めてはいません。優
れたスポーツ選手が、特定の育成者や
育成機関から輩出されるケースが多い
事実を考えますと、単に、選手個人の
能力だけでなく、優れた育成プログラ
ムが優れた選手を育てていることは否
定できません。

では、企業の業績も、単に結果を追
い求めるのではなく、その結果を生み
出す「人材」や「業務プロセス」に焦
点を当て、これらを優れたものにする
ことによって、優れた結果（企業業

績）を得ようとする手法が考えられる
のは当然です。まさに、スポーツで
の優れた「育成プログラム」とは、企
業活動の優れた「業務プロセス」と相
通ずることとなります。

「新製品・新サービス開発」に力を
注ぐ企業は多くありますが、「新製
品・新サービス開発」の成功率を高
めるための「開発業務プロセスの革新」
に取り組む企業、特に中小企業では多
くないのが現実です。「優れた結果は、
優れたプロセスから生まれる」原則
が、認識・実行されていない訳です。

現実に、開発品の技術問題や販売に
関する助言希望を検討しますと、多少
ひいき目に見ても、技術的成功は期待
できますが、事業的成功にはかなりな
困難が伴うと想定されるケースが少な
くありません。即ち、競合他社に比
較し、その事業の優位性を見いだせない
のです。



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。

差別化はできたけれど

この頃、よく見たり、聞いたりする言葉に、“差別化”があります。確かに、一般化した「商品、サービス」により、価格競争と言う際限のない競争に巻き込まれるより、独自性の高い「商品、サービス」により、適正な利潤を確保できる事業を展開したいと、多くの方が希望します。

しかし、簡単にそのような独自性の高い「商品、サービス」を思いつかないことも厳粛な現実です。更に、そのような「商品、サービス」を思いついても、事業として成功するまでには多くの困難が伴います。

1) 売上が伸びない

多くの場合、良い「商品、サービス」であるにもかかわらず、売れないとの問題です。

その「商品、サービス」を必要とする顧客に情報が伝わらない、または理

解されない。

特に、従来の「商品、サービス」からの飛躍度が高い場合、多くの慎重な顧客が購入行動に至るまでの道程は短くありません。

2) 競合の追随

次に、売上が伸び始めますと、類似な「商品、サービス」により、新規参入する企業が現れます。特に市場の急激な拡大が期待できる場合は、激しくなり、大手も参入を図ります。これにより、「商品、サービス」が一般化し、価格競争の世界に突入することとなります。

新商品、新サービスの市場拡大のためには、複数の競争者が現れ、技術開発等で競争することにより、市場の認知度が向上する効果が指摘されますが、痛し痒しの問題です。

開発の仕組みづくり

このような「開発のジレンマ」から脱却するには、一步退いて、どのような「開発プロセス」を取れば、より事業的に成功が期待できるかを検証してみることも十分に価値あることと云えます。

更に「新商品、新サービス」の発想力や、成功する事業モデルをつくる力は、個人の天性だけに期待することは危険です。計画的に組織的に育成し、組織の力とすることが重要です。

ここで「開発プロセス」を検証し、革新する際に必要な視点を提唱します。

第1ステップ 指針の構築

自社の優位性を確保しやすい事業領域や内部資源を明確化し、社内や協業

業者の意思統一のために、指針として明確化する。

第2ステップ 着想基盤の整備

豊かな発想により「新商品・新サービス」を着想し易くする環境を整備する。

第3ステップ 管理体制の整備

着想された「新商品・新サービス」を、その事業性を含め適正に評価し、管理する体制を構築する。

第4ステップ 商品コンセプトメイク

高い評価を受けた「新商品・新サービス」を自社の優位性を発揮できる事業モデルに変換する力を育成する。

開発指針の構築

本指針の構築では、基本的に①世の大きな流れ（PEST分析等）、②自社を取巻く事業環境（5F分析）、③自社の強み等を検証することにより、真に自社が強みを発揮できる事業分野を特定し、その事業分野で競争優位を構築できる業務能力等を明確化し、その確保や育成を図ります。

また、指針が明確化されることにより、従業員のみでなく、関連企業の方も結集することが可能となり、競争力の優位性を強化する効果が期待できます。

この指針を作る際の問題点としては、あまりに広すぎると、他社の方針との区別が付かず、その指針としての

求心力を失います。分野を特定することにより、その価値が発揮できるものです。逆にあまりに狭いと、将来的な発展を阻害する要因ともなります。

先に本ニュースに掲載の「三利の利」で提唱する①時の利、②地の利、③自社資源の利による絞込みでは、比較的容易にその適正範囲を限定することが可能です。ご活用ください。

また、その指針を時代の変化に合わせて修正することも必要ですが、これも頻繁すぎますと、指針に合わせて能力開発を進めている関係者の求心力を失います。修正も出来るだけ少なく、しかも長期に価値のある表現とすることが肝要です。



・PEST分析
政治、経済、社会、技術の各面から時代の変化やニーズを把握する手法です。

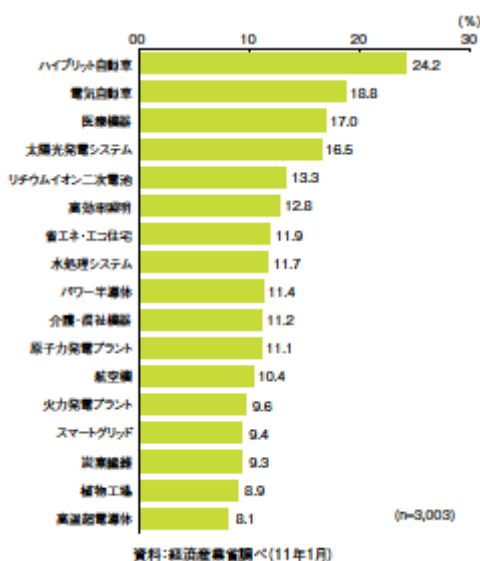
・5F分析
業界の収益性に大きな影響を与える5つの競争要因を分析します。
①供給側の交渉力
②買い手側の交渉力
③新規参入企業の脅威
④代替品の脅威
⑤業界内競争

次世代産業

図1は国内企業の次世代産業への参入状況を表したものです。(ものづくり白書2011年版より)

次世代産業として、量産車T型フォードが生まれて100年以上も続いたガソリン車からの脱皮現象をはじめとし、医療機器、太陽光発電等の自然エネルギー分野と多彩な分野に、すでに多くの企業が参入しています。

100数十年前、ガソリン車が生まれた時も、そうでしたが、当初は多くの企業が乱立し、開発競争を繰り広げています。しかし、そのなかから有力な企業が現れると、かなり早い速度で、企業の淘汰が発生し、暫く後には、生き残りが可能な企業数に落ち着き、新規参入も難しくなっていました。



(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