

1C3 ビジネス・コンセプトと商品コンセプトとの連携による新事業展開

○難波正憲（川崎製鉄・東大総合）、丹羽 清（東大総合）

1. はじめに

川崎製鉄LSI⁽¹⁾事業部はASIC⁽²⁾ビジネスからサブシステム・ビジネスへの新事業展開を計っている。この場合、事業成功の鍵は下記の課題に集約される。

- (1) 新分野における事業コンセプトの構築
- (2) 商品コンセプトの創出と市場創造
- (3) 継続的なイノベーション創出の仕組み

上記課題(2)の実践経過と考察に関し、第11回年次学術大会（1996）で発表[1]した。本稿では上記課題(1)の考え方、および(2)との連携について述べる。即ち半導体メーカーという、部品メーカーがサブシステム分野へ参入するに当り、先ず、ビジネス・コンセプトを構築し、次いでこの理念をブレイク・ダウンして商品コンセプト実現へと繋ぐ2段階アプローチが有効であったことを具体例とともに報告する。

ビジネス・コンセプトは「ソリューション提案型サブシステム・ビジネス」とし活動指針は「顧客による価値創造に対する支援」とした。商品コンセプトは、「最終顧客ニーズからスタートする、業界の重要課題へのソリューション提供」とした。また、この商品コンセプトの創出、顧客開拓のための手法として「多段階的リアルタイム・マーケティング[2]」を実施した。

結果として、ボード設計会社（日本子ユニソフト社）との共同開発の形で「インタワーキング・ボード」が完成し、内外の大手通信機器メーカーからの引き合い、受注が順調に進んでいる。さらに、顧客側から本商品のアーキテクチャーをコアとした次世代商品の共同開発の提案があり、本アプローチは有効であったと判断される。この経験に基き、上記の課題(3)継続的なイノベーション創出の仕組みへの布石として、「商品コンセプト創出」に専念する開発会社を米国（カリフォルニア州バークレー）に設立した。（1997年1月, BCRC: Berkeley Concept Research Corporation）

2. 事業領域拡大の機会

システムLSI技術により、1個のLSIに最終システムの搭載が可能となった結果ASICメーカーが受け身のASIC製造から脱皮し、最終ユーザー向けアプリケーションを搭載するLSI商品（システムLSI/サブシステムLSI）をシステム機器メーカーに

（注）

(1)LSI: Large Scale Integrated Circuit;大規模集積回路（半導体）

(2)ASIC: Application Specific IC;特定用途向けIC

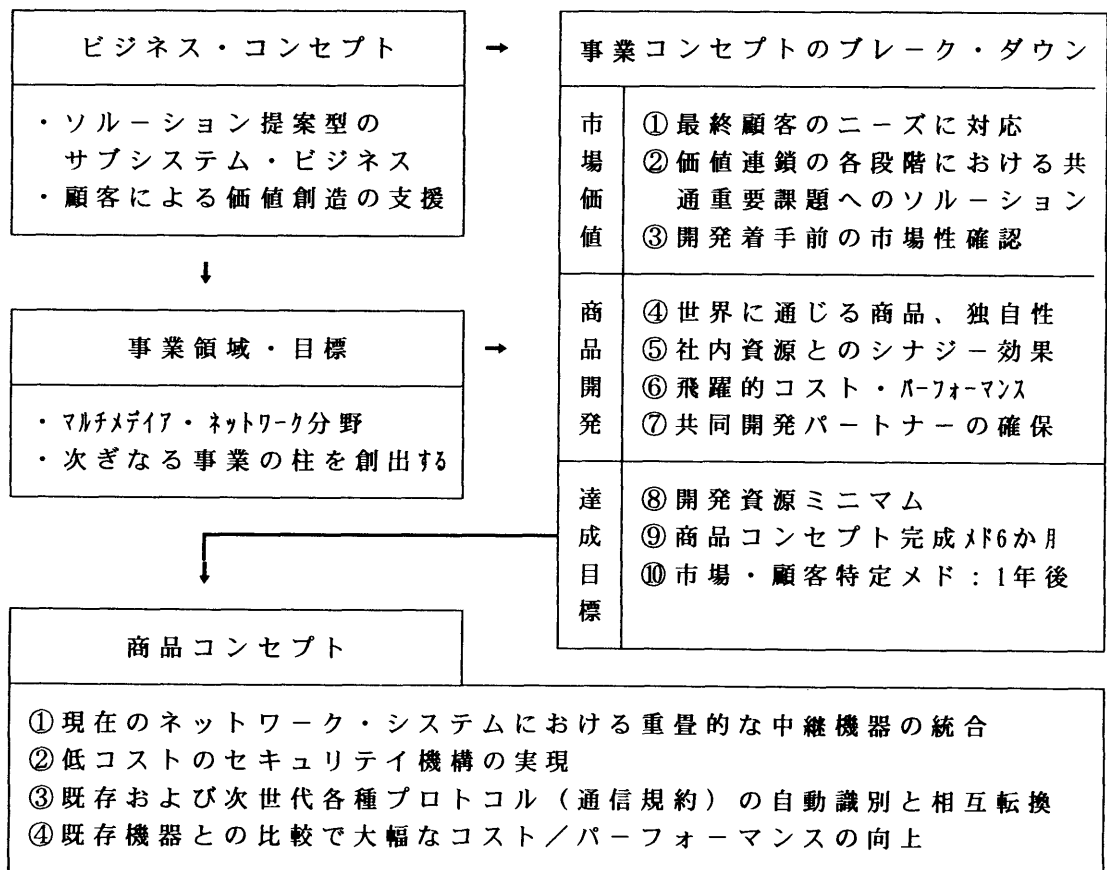
提案（コンセプト・イン）するビジネスへの展開が可能となった。

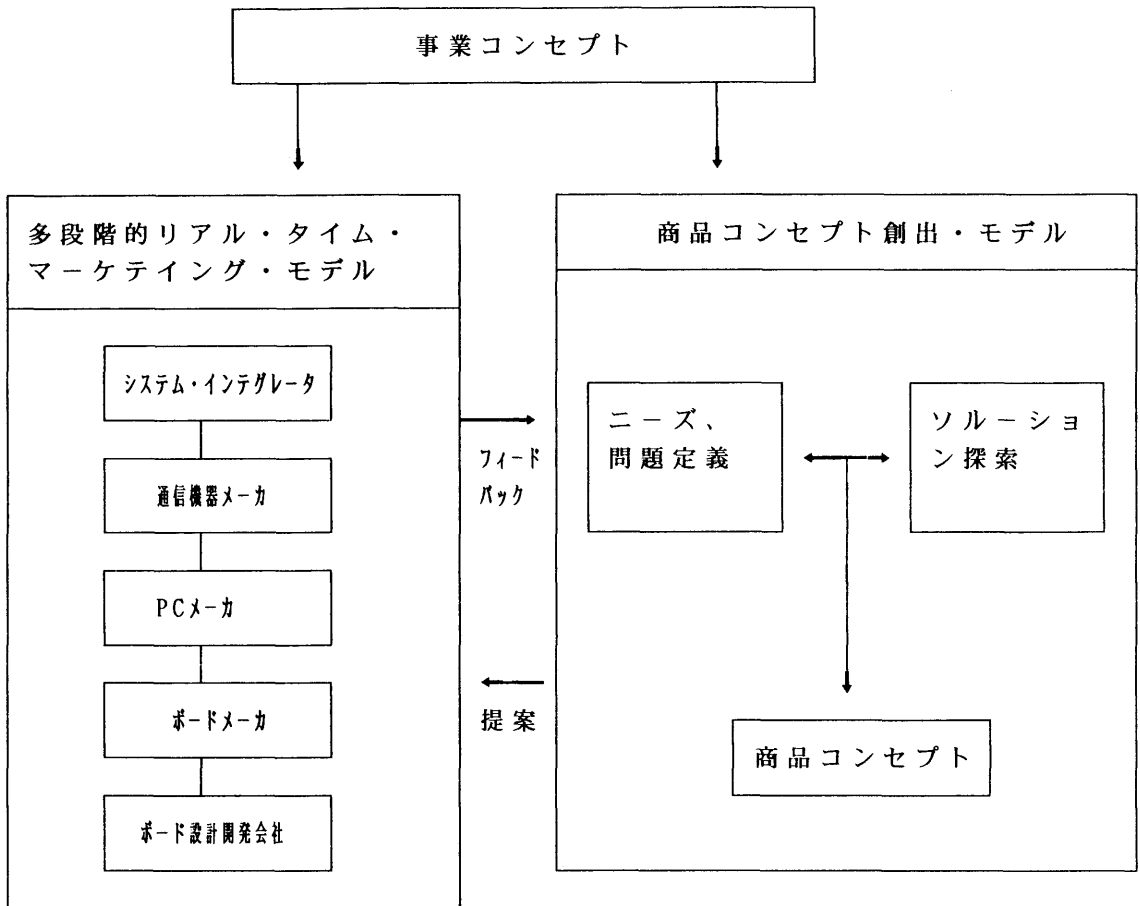
しかしながら、ASICビジネスが“ How to make ”の世界であったのに対し、サブシステムLSIは“ What to make ”の範疇となる。ここは新事業開発に関して「目標、人、組織、資源枠を設定すれば、合理の世界で進展すると考えると誤る」[3]世界であり、ビジネス・コンセプトそのものの創出からのスタートが必要となった。

3. ビジネス・コンセプトの構築

上記の実践には事業戦略、製品開発、マーケティングの3分野にわたるビジネス・モデルが必要で、最終市場の課題、最終ユーザーのWants, Needsを始点としたマーケット・ドリブン型商品の開発スタイルの採用、さらには、従来の生産財マーケティングの手法に加え、消費財マーケティング手法の視点でモデル構築を行なった。この際、特にビジネス・コンセプトと商品コンセプトの連携に留意した。（表1）これを図示すると図1となる。

表1 新分野ビジネス・モデル





多段階的リアルタイム・マーケティングのポイント

- ① 最終顧客までの市場性の検証
- ② ニーズのリアルタイム・フィードバック
- ③ 適切なパートナーの探索

図1 ビジネスモデル

4. 商品のコンセプトの創出プロセス

(1) 商品コンセプトの着眼点：

ネット・ワーク業界の共通重大課題を下記項目と仮定し、そのソリューションを提供する商品コンセプト（仮説）[4]を創出し、提案した。

(2) 業界、顧客の反応：

提案に対し強い関心度が確認された（内外の23社中の21社）。

日本の潜在顧客からの反応は「インターネット分野において日本発の革新的機器商品を可能とするLSIが欲しい」と解釈された。

(3) 顧客要求への対応、仕様決定：

ペーパ・マシンを顧客との対話のToolとし、

仮説コンセプト提案→反応→フィード・バック→仮説修正→再提案

のサイクルをリアル・タイムに迅速実施した。

5. 現況、今後の予定

(1) 1997年1月、上記の経験に基き、「商品コンセプト創出」に専念する開発会社、BCRC (Berkeley Concept Research Corporation)を米国に設立した。（カリフォルニア州、バークレー）

(2) 1997年5月βサイトテストで仕様の性能が確認された。

(3) 1997年6月顧客側から、本アーキテクチャを基盤とする次世代機器向けのLSIを共同開発する提案があり、開発に着手に着手した。

(4) 1997年7月インタワーキング事業推進部発足

(5) 1997年9月から量産開始予定

6. 考察

ASICビジネスからサブシステムへの新事業展開は順調に進展しており、その要因分析は下記となる。

(1) 従来、新事業の展開においては計画の包括性・精緻さに重点を置いたが、本ケースでは新分野で要求されるビジネス・コンセプトに重点置き、商品開発とマーケティングも同一理念で遂行した。この要因の寄与が大きい。

(2) 事業コンセプトの理念と連携する形で商品開発とマーケティング手法を実施する過程（コンセプト提案、フィード・バック）で、パートナー（日本ユニソフ社）との提携が構築され、新分野における「移転が困難な詳細情報、暗黙知情報（"Sticky Information"）[5]」をシェアすることが可能となった。この要因が最大寄与している。

(3) 従来、商品開発においては、自由度の確保に注意が払われたが、本ケースでは事業戦略の立場から商品開発に対し多くの項目を要求し、かつ具体的であったため、これが制約になることが懸念された。結果的には予想に反し、かえって、創造的な商品が開発された。この理由につき現時点で下記3つの解釈を行なっている。

- ① 属人的要素：開発、マーケティング担当者の能力。
- ② 多くの制約が、当初から思考分野を絞り込み、思考の発散を抑制した結果、代替手段の数が制限され、知的エネルギーが深みある検討に集中できた。
- ③ 多くの制約が逆に「視点を与え、この視点の転換が直観、経験の利用を促進し[6]」、より創造的な商品コンセプトを創出した。

これらの解釈の妥当性については上記の「商品コンセプト創出」会社（BCRC）で適用する機会を設定し、確認したい。

参考文献

- [1] 難波正憲：「リアルタイムマーケティングによる製品開発」, 研究・技術計画学会第11回年次学術大会講演要旨集, pp.115-120, 1996
- [2] Regis McKenna: "Real-Time Marketing", Harvard Business Review, Vol. 73, No. 4 (July-August), pp. 87-89, 1995
- [3] 山之内昭夫:新・技術経営論, 日本経済新聞社, pp.187, 1995
- [4] 嶋口充輝: 顧客満足型マーケティングの構図, 有斐閣, pp.117-118, 1994
- [5] Eric von Hippel: "User Learning 'Sticky Information,' and User-Based Design", Working Paper Alfred P. Sloan School of Management, MIT, pp. 14-15, 1995
- [6] 金井明人, 丹羽清: 「組織知能の設計と視点の転換－研究開発（R&D）マネジメントによる認知科学的実験」, 経営情報学会1997年春季全国研究発表大会予稿集, pp.153-156, 1997