

○岩間 仁（商品戦略研究所）

1. はじめに

いま日本の産業力の再生が問われるなか、ベンチャー企業の育成や中小企業の活性化など様々な取り組みがなされている。特に新産業の創出に向けての各種政策や、ベンチャー立ち上げのための支援策など、いわば新産業の芽を育てるための土壌づくりや育苗といった側面に多くの力が注がれているように思える。

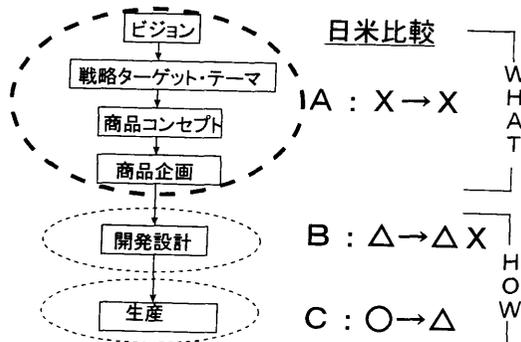
植物を育てるのに、土づくりや施肥、水やり、支柱立てなどといったことは大変重要である。しかし、肝心の種が播かれなければ何も始まらない。良い種をどのようにして見つけ播くか、つまり新産業の芽となるべき新商品・新事業テーマをいかに発掘するかという事業の原点・核心を追求するための活動がおろそかになってはいないだろうか。

そうした活動がなおざりにされる原因の一つとして、われわれ日本人は無から有を生み出すための考え方・行動に歴史的に不慣れで、したがってそれに必要な確たる方法論をあまり持っていないということが挙げられる。

そこで本稿は、新商品・新事業テーマを自ら生み出すための新たな方法論を提案する。

2. モノづくりにおける日米比較

(図1) モノづくりにおける日米比較



モノづくりの流れを概念的に示すと図1のようになる。この流れを楕円で囲んだA, B, Cの3つの段階に区切る。Aのビジョンから商品企画までの部分は、新商品・新事業テーマとその具体的な中身を決める段階で、そこではモノづくりの源流として何を作るかの「WHA T」を追求する。本稿はこの部分を具体的に進めるための方法論について述べる。Bの開発設計段階およびCの生産段階は、そのWHA Tをいかに実現するかという「HOW」の追求活動といえる。

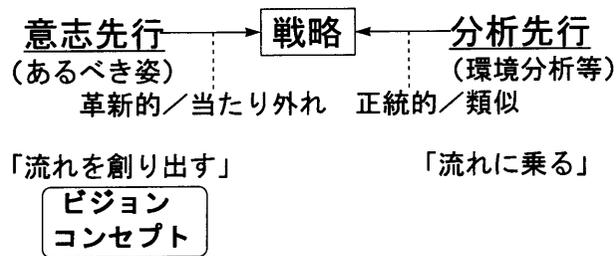
図1でA、B、Cの各段階につき日米の実力を比較すると、矢印（左側が過去、右側が現在）で示したような推移を辿っているように考える。○は日本優位、△はほぼ同等、×は日本不利の状態を示す。

このなかで日本にとって特に問題なのはAの段階であり、過去も現在も米国に負けっぱなしである。再び米国にキャッチアップし伍していくためには、今やABCいずれの段階も強化が必要であるが、特にAの領域については最大の注力が求められる。

3. 戦略策定手法（分析先行型と意志先行型）

Aの段階におけるWHATの追求は、いわば戦略策定の作業である。それに対して、BおよびCの段階でのHOWの追求は戦術実行に相当する。

戦略策定の手法には、分析先行型と意志先行型の二つのアプローチがある（図2参照）。
（図2）戦略策定の2つのアプローチ



分析先行型は、政治経済動向や市場・技術の動向、あるいは自社や競合の状況などの各種の環境分析をしたうえで何をなすべきかの戦略を練っていく手法である。これまでわれわれは、ほとんどこの分析先行型の手法を使って戦略づくりをしてきたといってもよい。

この手法は、間違いの少ないオーソドックスな戦略づくりには適している。しかし誰がやっても似たような結果が得られやすいという特徴がある。経済の成長期にあってほぼ皆が成功し得た時代は、それでもよかったかも知れない。しかし昨今のように経済が成熟する一方で変革が急速に進み、勝ち組みと負け組みが明確に分かれるような時代には、それだけではやっていけない。

そこで必要になるのが意志先行型の戦略策定アプローチである。つまり他と違うことをやるという、真の意味での戦略的発想が重要になる。

意志先行型では、ビジョンやコンセプトで代表されるような、未来のあるべき姿、強い願望、志・思いといったような意志を先行させて戦略を創り出す。このアプローチによると革新的な戦略を打ち出しやすい。しかし欠点もあって、当たり外れも多く出る。米国産業の活力の元となっているベンチャー企業がどちらかといえばこのアプローチをとっており、大変な成功をもたらす一方で失敗も数多い。だがいま全体として大きく米国を支えているのが意志先行型の戦略を展開しているベンチャー企業群なのである。

一方、代表的な大企業である米国GE社も、6σ運動等による分析的アプローチに加えて、ビジョンからスタートさせる意志先行型プロジェクトの遂行法が功を奏している。

このように、これからの時代の戦略づくりには、これまでの分析先行型だけでなく意志先行型のアプローチをどれだけ採り入れていけるかが勝負を分ける大きな要因になろう。

4. ピンポン式新商品・新事業発掘プロセス

そこで新たな戦略策定手法として、分析先行型と意志先行型とを組み合わせ、それを交互に繰り返す「ピンポン式新商品・新事業発掘プロセス」を提案する（図3参照）。

（図3）ピンポン式新商品・新事業発掘プロセス

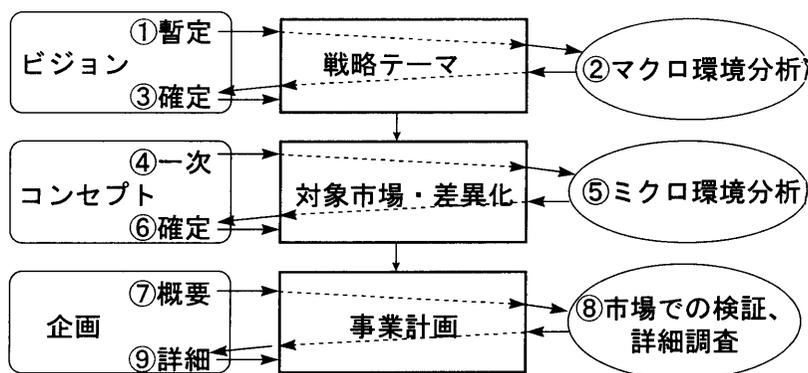


図3で、左側のビジョン／コンセプト／企画は意志先行型の作業であり、右側のマクロ環境分析／ミクロ環境分析／市場での検証・詳細調査は分析先行型の作業である。中央の戦略テーマ／対象市場・差異化／事業計画は、その両作業の結果生み出される戦略内容である。図中①から⑨は作業プロセスの実行順序を示す。

第1ステージ（①暫定ビジョン創造）：

まず、取り組みたいあるいは取り組むべきだと考える新商品・新事業機会（戦略テーマ）を暫定的なビジョンとして検討し発掘する。

第2ステージ（②マクロ環境分析）よりも第1ステージを作業手順として先行させるのは、逆に環境分析を先行させるとそれに引きずられて現状延長型のテーマになり勝ちで、革新的な発想のテーマを得にくいからである。同様に以下の作業ステージも、分析より意志の方を先行させるプロセスになっている。

第2ステージ（②マクロ環境分析）：

第1ステージで生み出した暫定ビジョン（そこに含まれる戦略テーマ）は、あくまで仮のものである。検討メンバーの限られた体験や発想に基づく狭くて独善的なビジョンであるかも知れない。

そこで、ビジョン内のテーマを中心としつつ、関連する分野のマクロな環境分析を加え、それを通じてビジョンの妥当性を確認または修正を施し、あるいは別の新商品・新事業機会（戦略テーマ）を発見する。

分析すべきマクロ環境の因子としては、次のような項目が挙げられる。社会・文化動向

(人口動態やライフスタイル、環境問題など)、政治・経済動向(法改正・規制、社会基盤、国際関係など)、市場・顧客動向(市場構造、潜在ニーズなど)、業界・競合動向(競争構造、自社の強み・弱みなど)、技術・商品動向(先端的技術、ヒット商品など)、その他動向。

第3ステージ(③ビジョン「戦略テーマ」の確定) :

第2ステージの結果をもとに、第1ステージでの「暫定ビジョン」を見直し完成させると共に、戦略テーマを確定する。

第4ステージ(④一次コンセプト創造) :

第3ステージで得られたテーマに対し、好ましい新商品・新事業の一次コンセプトを検討する。コンセプト創造のための手法として「コンセプト創造の7ステップ」(岩間 仁 著「プロダクト・イノベーション」ダイヤモンド社を参照)がある。この手法は、潜在ニーズを探り出し、コンセプトとしてまとめあげるための有力な道具と考えている。

第5ステージ(⑤ミクロ環境分析) :

第4ステージで創出した有望対象市場に対し、顧客とそのニーズ(Customer)、自社の独自能力(Company)、および競合(Competitor)について、いわゆる3C分析を行う。特にリードユーザといわれるようなキーとなる顧客の声を直接聞くことが重要である。

第6ステージ(⑥コンセプト「対象市場・差異化」の確定) :

第5ステージの結果をもとに、一次コンセプトの妥当性を確認し、あるいはそれを改良補強することにより、コンセプトとして確定する。

第7ステージ(⑦企画概要) :

第6ステージまでの結果得られたコンセプトを実現するための新商品・新事業のラフな企画案を検討し作成する。ここでも意志先行である。

企画案は、新商品の場合でいえば、概略仕様、特長・セールスポイント、想定価格、発売時期などといった内容をカバーし、それで新商品の具体的なイメージがある程度つかめるようにする。

第8ステージ(⑧市場での検証、詳細調査) :

第7ステージの結果はあくまで仮説である。これを市場にさらして仮説検証し、同時に第9ステージ(⑨企画詳細「商品・事業計画」)のための詳細な市場ニーズ等を調査する。

第7ステージから第8ステージへの順序が重要である。商品の改良改善ではなく革新的な商品を生み出すためには顧客の潜在ニーズに応える商品が求められる。その潜在ニーズを探るには、具体的なモノを提示する必要がある。顧客に対して何も示さずにただニーズの御用聞きをしても、顧客は商品の改良改善レベルの顕在ニーズは吐露しても、潜在的なニーズについては語ってくれないのが一般的だからである。

第9ステージ(⑨企画詳細「商品・事業計画」) :

第8ステージの結果を踏まえ、詳細な企画作業を行って商品・事業計画を策定する。

以上が提案するピンポン式新商品・新事業の発掘・企画プロセスである。本プロセスに沿って新商品・新事業の発掘・企画を幾例か試行した結果、かなりの有効性が確認された。