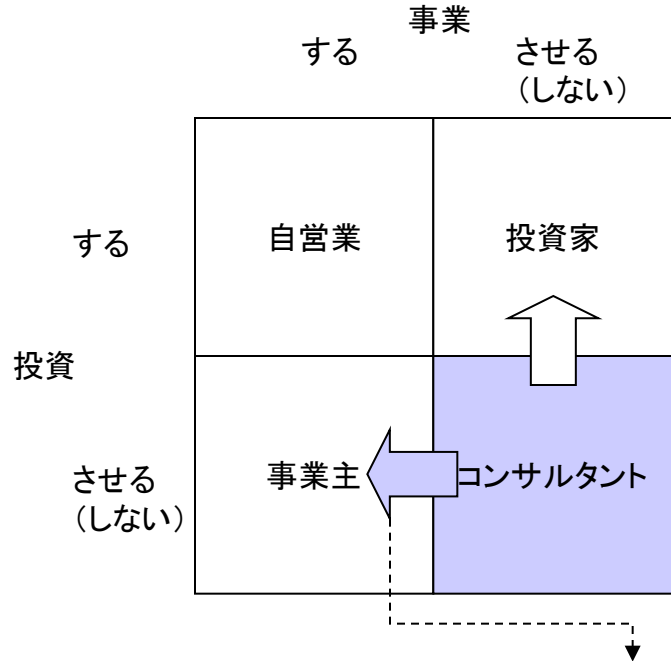


製造業の新規事業・新商品開発の成功に向けて

株式会社日本総合研究所

製造業を主たるクライアントとする、愚直な新規事業戦略コンサルタント

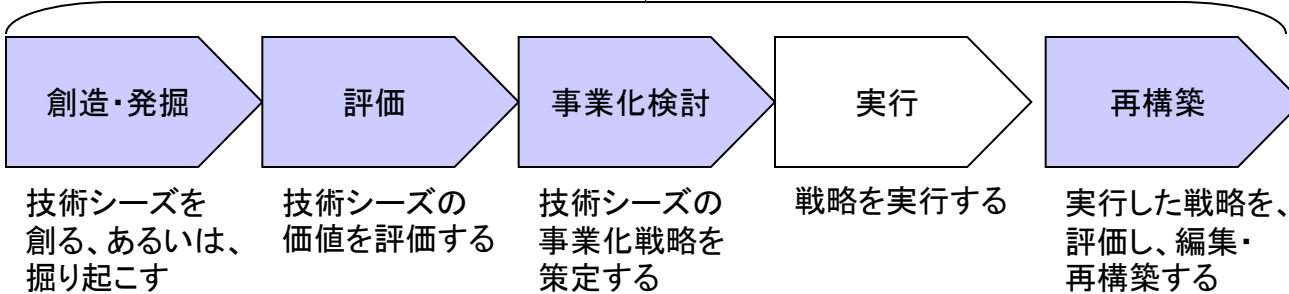


- 素材系製造業の事業開発を経て現職
- 事業主、投資家を支援する
- 売上高1億円未満～1兆円以上の製造業
- 社長や、経営企画部門、新規事業部門、研究開発部門の担当役員が主なクライアント
- B to Bマーケティング
- **愚直**

なぜ「愚直」なのか？
 新規事業のnature＝
 ・新規事業はうまく行かない方が常
 ・決定的な情報不足
 ・うまく行かない言い訳がしやすい

⇒既存事業以上に、自分自身を追い込んで、愚直にやらずして、うまく行くとはとても思えない

- ～掟～
- 言い訳をしない
 - 納期厳守
 - 最高のアウトプットを出す



－1) 新規事業テーマの提案

- ・「うちの会社がどのような新規事業をやったらいいかを考えて、提案して欲しい」
- ・「商品レベルの提案はあるが、どうすれば事業レベルになるのか教えて欲しい」
- ・「どうやったらこれから取り組もうとしている事業が、売れて儲かるようになるかを考えて欲しい」
 - ・ 光学部品メーカー 経営企画部門(依頼主:社長)
 - ・ エンジニアリング会社 経営企画部門(担当役員)
 - ・ アルコールメーカー 経営企画部門(社長)
 - ・ センサーメーカー 事業部門(執行役員)
 - ・ 総合電機メーカー 事業部門(副本部長CTO)
 - ・ 鋼板メーカー 社長

－2) 技術シーズの商品化と事業化

- ・「うちの会社はいい技術があるのだが商品化や事業化がうまくいかない。商品力や事業性を評価して、売するための手段を提案して欲しい」
 - ・ 総合電機メーカー 事業部門(担当役員)
 - ・ 厨房機器ベンチャー 社長

－3) 技術者の育成と技術テーマの見直し

- ・「うちの技術者は事業の視点がなくたこつぼで視野が狭すぎる、また、最近メーカーの技術者としての気概もない。厳しく鍛えてやって欲しい」
- ・「研究開発テーマの線が細くて、うまくいっても大した商品にならない、どうすればよいか」
 - ・ 印刷会社 研究開発部門(所長)
 - ・ センサーメーカー 事業部門(執行役員)

－4) 事業アイデアの事業化

- ・「社内ベンチャー制度や事業アイデア公募制度を導入したのだが、応募案件をブラッシュアップして事業を作り出して欲しい」
 - ・ 印刷会社 経営企画部門(担当役員)
 - ・ 総合電機メーカー 経営企画部門(担当役員)

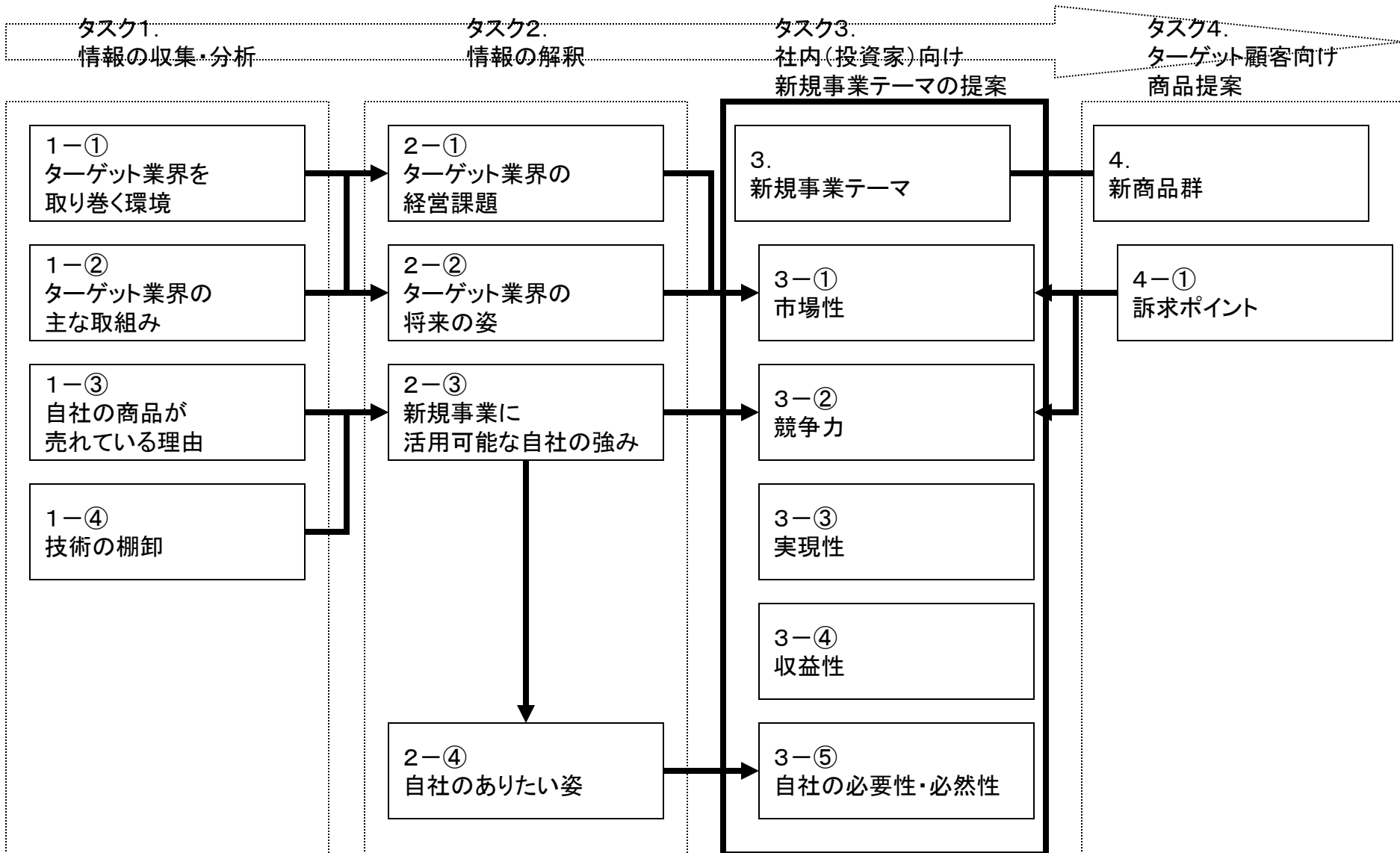
ミッション1:新規事業テーマの提案

「うちの会社がどのような新規事業をやったらいいかを考えて、提案して欲しい」

「商品レベルの提案はあるが、どうすれば事業レベルになるのか教えて欲しい」

1-1. 新規事業テーマを企画立案するプロセス

ターゲット業界が決まっているプロジェクトを例にとると、下表のようになる



求められる成果＝やるべきこと
(残りは全て手段)

タスク1では、プレイヤーに要素分解し、情報を網羅的に収集することによって、業界のイメージを掴む。この時点では、とにかく短期間で頭に詰め込むだけにとどめ、タスク2で分析・解釈に入る

1-①ターゲット業界を取り巻く環境

何が分かればいいのか

- ターゲット業界はどのようなプレイヤーで構成されているのか？
- 各プレイヤーの動向のなかで、大きな流れは何か？

各プレイヤーに関する情報

- 「国、業界団体」の情報
- 「想定顧客」の情報
- 想定「顧客の客」の情報
- 想定「顧客の競合」企業や業界の情報
- 想定顧客の「参考となる企業」や業界の情報
- 一出所
- 新聞記事(直近3年の動向)
- 専門紙・誌
- 論文

情報ソース

データベースを活用し、案件ごとにリストアップと収集

1-②ターゲット業界の主な取組み

- ターゲット顧客はどのような取り組みをしているか？
- ターゲット顧客が抱える課題は何か？

主要想定顧客ごとの個別情報

- 有価証券報告書
- アニュアルレポート/事業報告書
- ニュースリリース
- ホームページ
- 技報

同上

タスク2で、ターゲット業界の経営課題の抽出と将来の姿の推測を行う

依頼主の主力商品を対象に「なぜ客が買ってくれるのか?」、それは「どのような技術によって実現できているのか?」を問い続けることにより、「技術の強み」を抽出する

分析対象とする8商品

- 商品A
- B
- C
- D
- E
-
-
-



なぜ客が買ってくれるのか?

例:

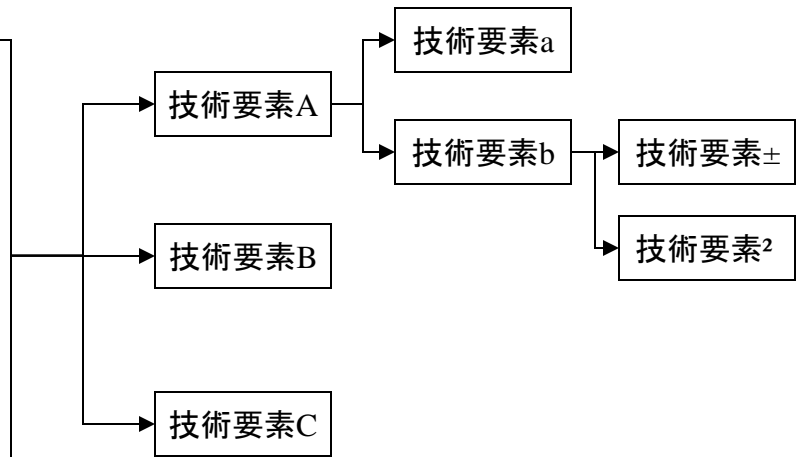
- 商品Dの品質が高い
- = 他社に比べて不具合の発生件数が少ない

(不具合とは何か?)

- 要素1の差
- 要素2の差
- 要素3の差
-

- 客にとって意味(価値)があるのか
- かつ
- 競合と比較して優れていると言えるのか

どのような技術によって実現できているのか?



⇒この問いを繰り返す

このなかから、タスク2-③で
新商品・新規事業に活用でき
そうな技術を特定する

*強みは必ずしも技術とは限らないので一つの例に過ぎないが、製造業の場合は技術の強みから発想する方が望ましい

情報収集と分析「だけ」をしても、事業のアイデアは出てこない。

並行してプロジェクトメンバー自らがアイデアを考えることはもちろんだが、加えて、社内アイデア公募をしてみると意外に掘り出し物がある。そのまま商品・事業になるようなテーマが出てくることはまず期待できないが、「ヒント」をくれる

社内事業アイデア公募の効果

•応募案件総数:	1,000件
•読むに値しない:	900件(残100件)
•残100件のうち参考意見どまり:	70件(残30件)
•残30件のうち取り上げるまでもない:	27件
•磨けば事業テーマになりそう:	3件(3/1000)
•すぐに事業テーマになる:	0件

すぐに起業できそうなものはないが、

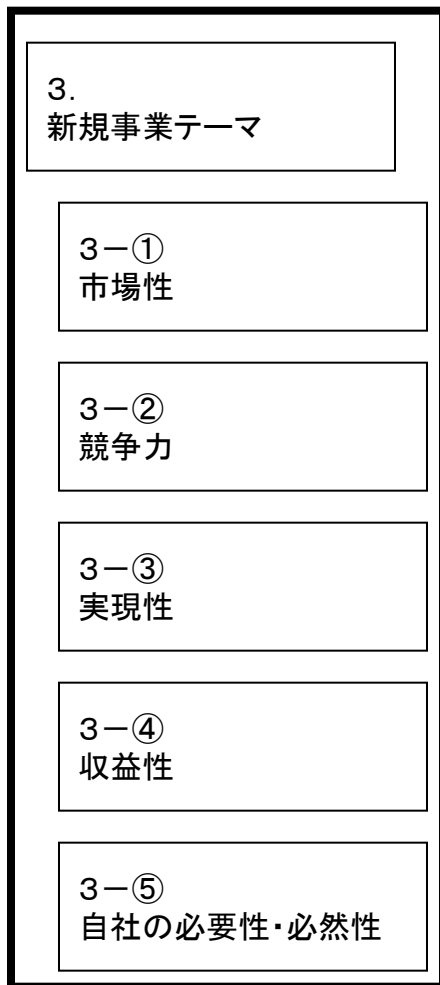
- 事業テーマのヒントをもらう
- ブラッシュアップしてアイデアをプールする
- 会社の人材がどのようなことを考えているかを把握すること

役に立つ

1-3-2. 社内アイデア公募で出てくる案の評価 **ポイント: ヒントは多いに越したことはない**

一般的な事業性の評価軸で見ているようでは、簡単に潰せてしまう。せつかくの案をヒントにするという意味では、読み手、聞き手の能力が問われている

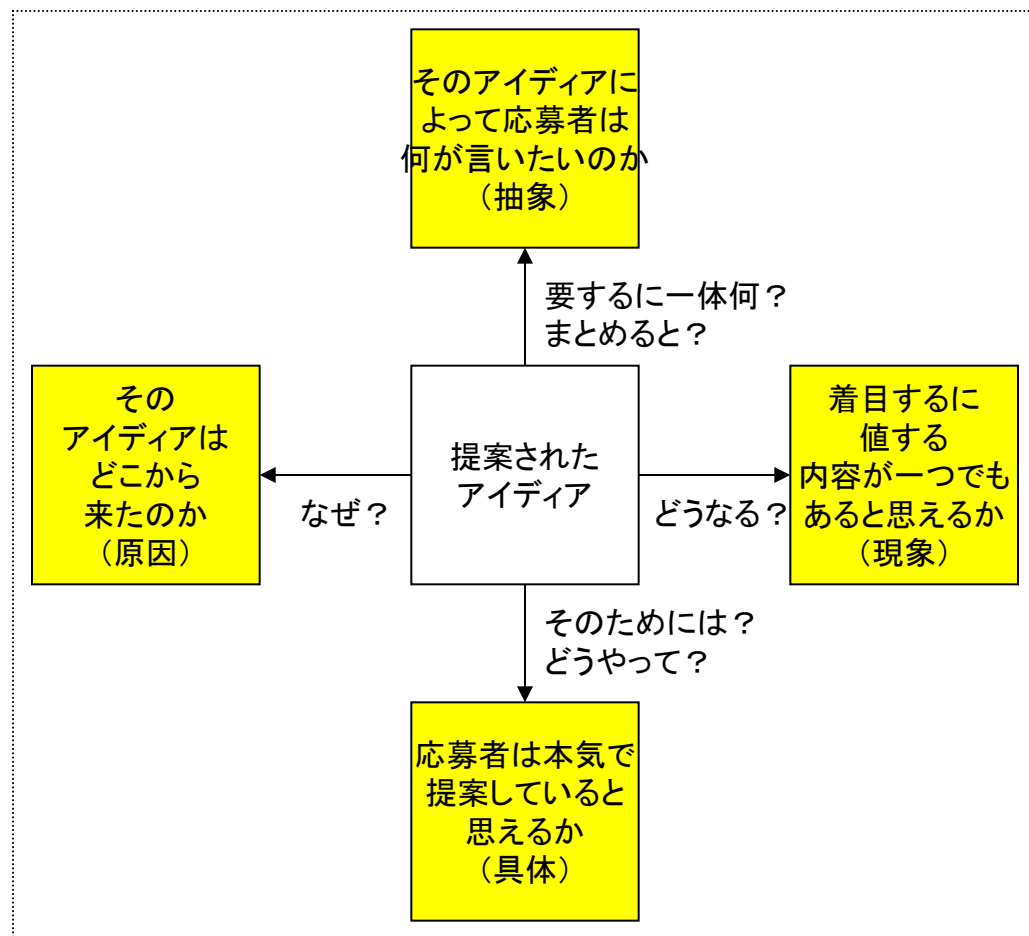
一般的な事業性の評価軸



現象に
囚われる
のではなく



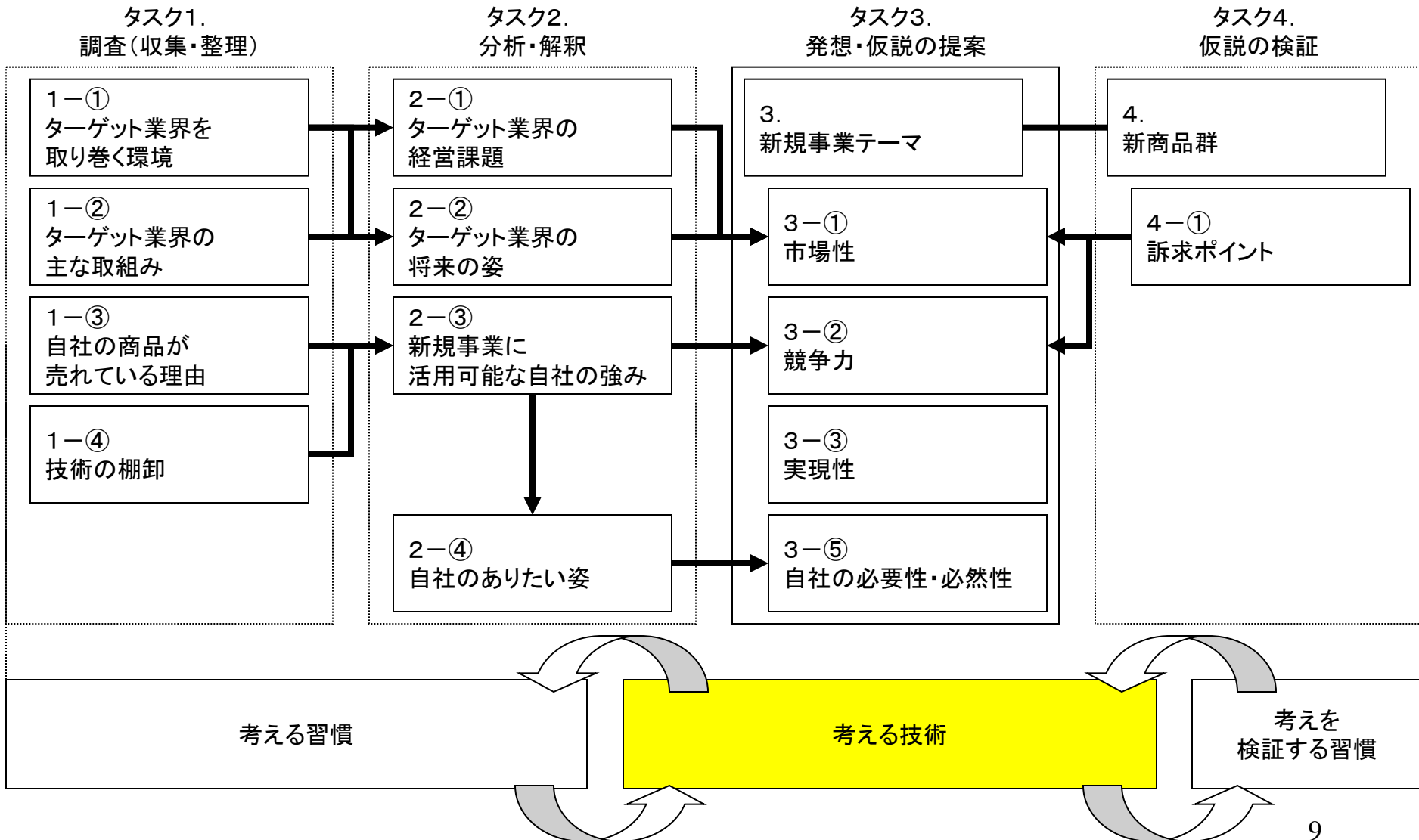
本気で商品や事業を作りたい人の思考



このような普通の見方をしてしまったら、磨けば生きるテーマも、すべて殺してしまう

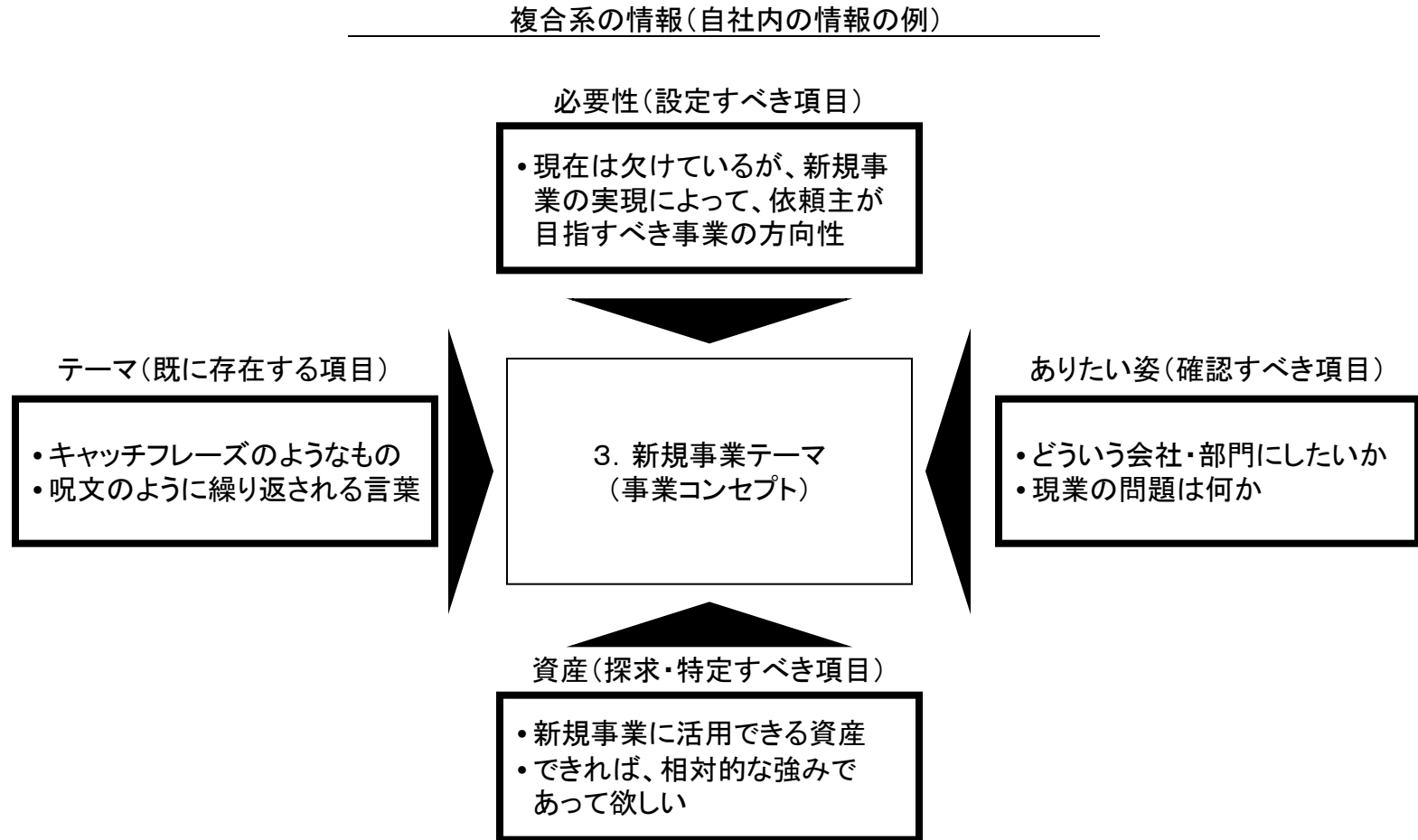
1-4. 新規事業テーマと新商品テーマを「考える技術」

タスク2, 3, 4の重要な業務は「調べて分析すること」ではなく、「考えて答えを出す」ことに尽きる。タスク2, 3, 4は並行して進めること。そこに「方程式」はないが、研鑽すべき「考える技術」はある



1-5. タスク2 & 3のアウトプットの例 **ポイント:考える技術(1)複合系の情報から考える**

タスク2 & 3のアウトプットは、新規事業テーマの「事業コンセプト=ぶれない背骨」の提案である。
そのためには、複数の情報*から考えることが求められる。自社内の情報だけでも、例えば、以下のような情報が必要



*案件ごとに見るべき情報は異なる。
現実的な情報として、人材や投入資金への考察も必要になる

1-6. タスク2 & 4のアウトプットの例

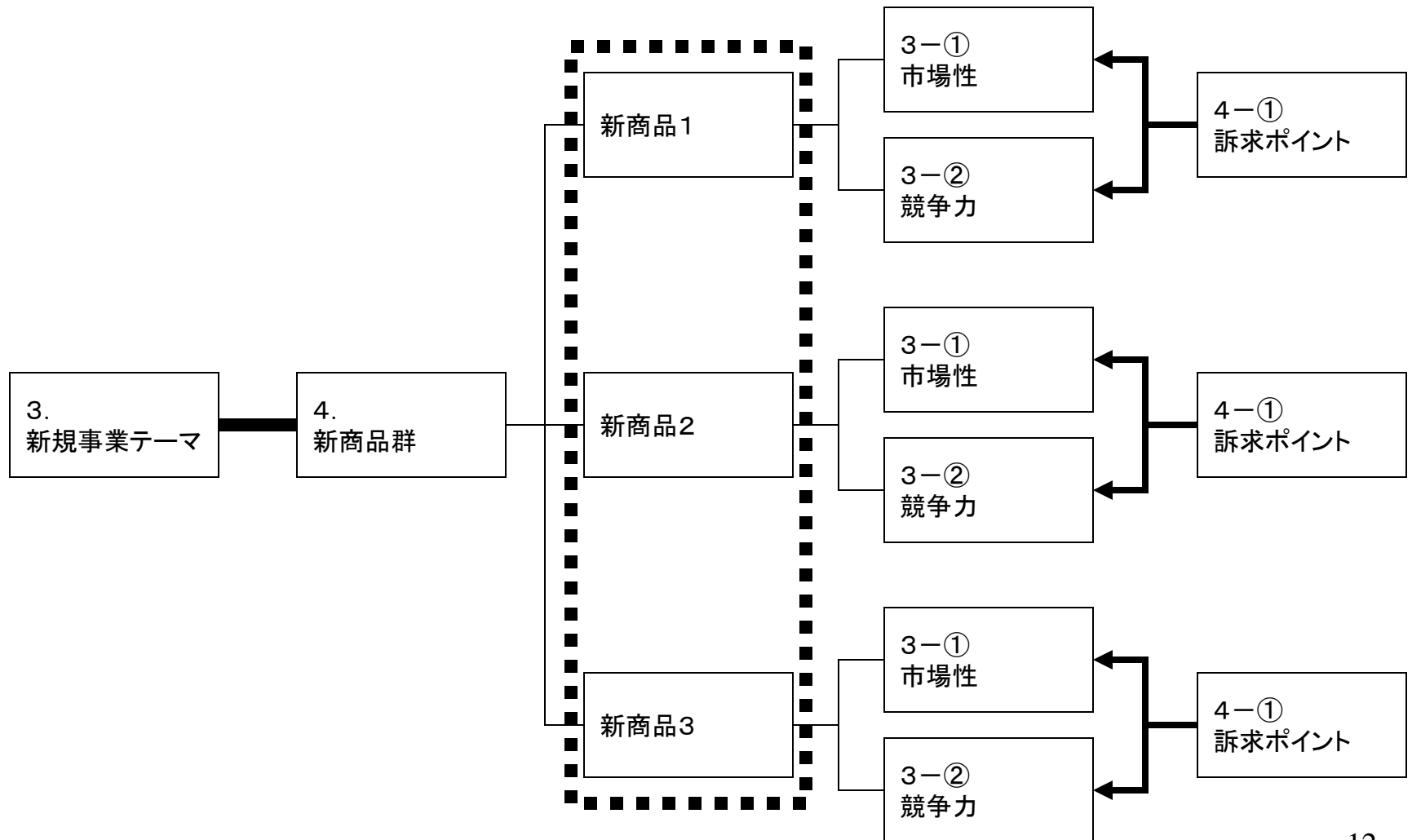
タスク2 & 4のアウトプットは、自社が取り組む領域とその領域における新商品テーマである

2-②業界の将来の姿 2-①業界の経営課題									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
△	-	4. 新商品1		×	×	×	×	×	×
△	○	×	×	-	-	-	-	-	-
△	○	×	×	-	-	×	×	×	×
-	-	-	×	-	-	-	-	-	-
-	-	-	×	-	-	-	-	-	-
△	-	×	×	-	4. 新商品2	-	-	-	-
△	×	×	-	-	-	×	-	4. 新商品3	-
△	×	×	○	○	○	○	○	○	○
△	-	-	-	○	○	×	×	×	×
△	-	×	○	○	○	-	×	-	-
-	×	×	-	○	○	○	×	-	-

○: 取り組む領域 △: 現業の領域 × 取り組まない領域

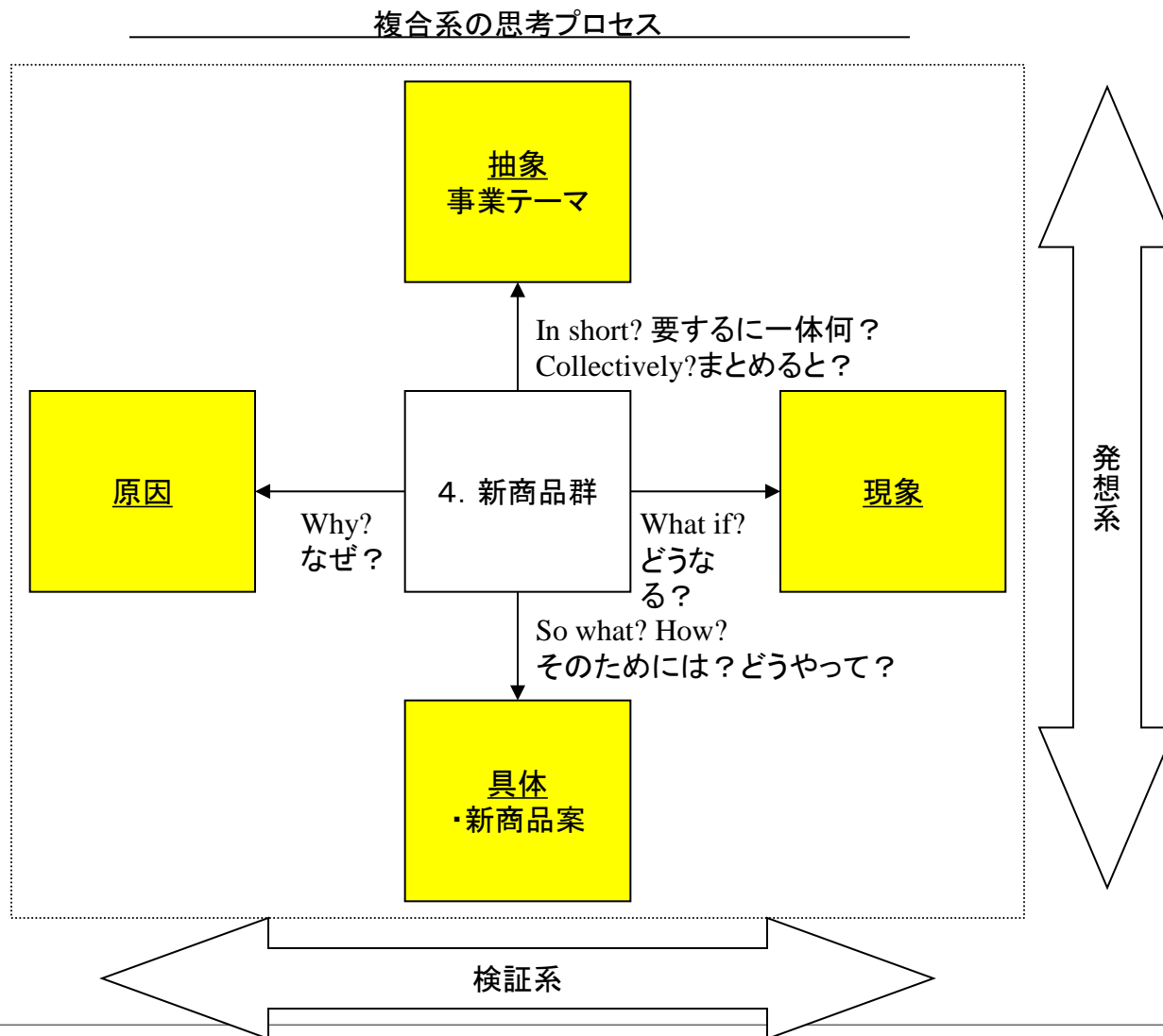
1-7. タスク3&4のアウトプット

タスク3&4のアウトプットは、顧客向けの訴求ポイントを明確にし、顧客へのインタビューによって、市場性と競争力を検証した新商品テーマである。これにより、上位概念である新規事業テーマの事業性を測ることになる



1-8. タスク全般に渡って上下左右に考える **ポイント:考える技術(2)複合系のプロセスで考える**

- 1) 情報を頭に詰め込み、複数の新商品を発想する。商品を事業にするには、抽象化する思考が必要となる
- 2) 発想した新商品群を下図の中心に置き、上下・左右に思考を広げ、「これでいいのか?」と自問自答を繰り返し、違和感があれば変更するか、やり直す
- 3) 社内外で発想した新商品群をぶつけてみて、再び自問自答を繰り返し、違和感があれば変更するか、やり直す



最近の製造業では、深く考える機会や場がないためか、主要な人材に考える習慣が身につけていないことが多い

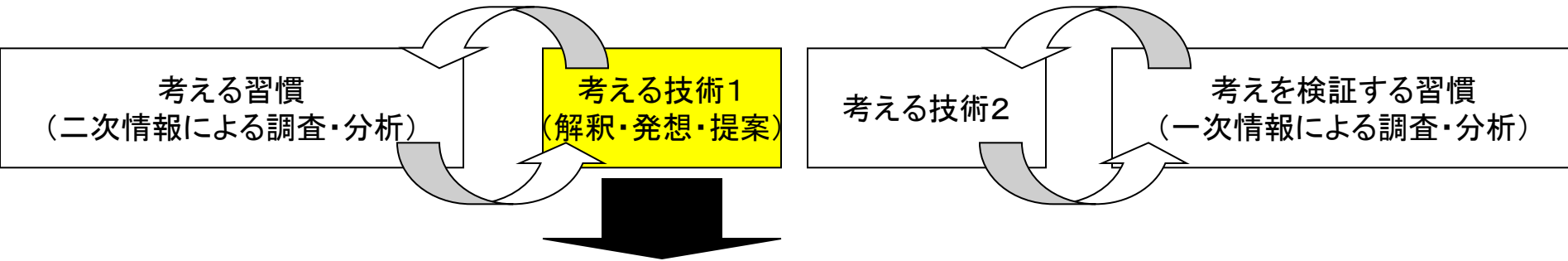
考える習慣
(二次情報による調査・分析)

考える技術

考えを検証する習慣

- 日常業務をさばくことに埋没して、新しいことはともかくとして、日常業務ですら広く深く考える機会や場がない
- ビジネスセオリーやフレームそのもの、例として、3C、4P、5Fや製品ライフサイクルなどはビジネス研修などを通して知ってはいるようだが、応用問題が出題されると使うことができない

また、思いつきレベルの商品アイデアしか出ず、また、やっとのことで搾り出した自分のアイデアにしがみ付き、正当化するという傾向も見られる

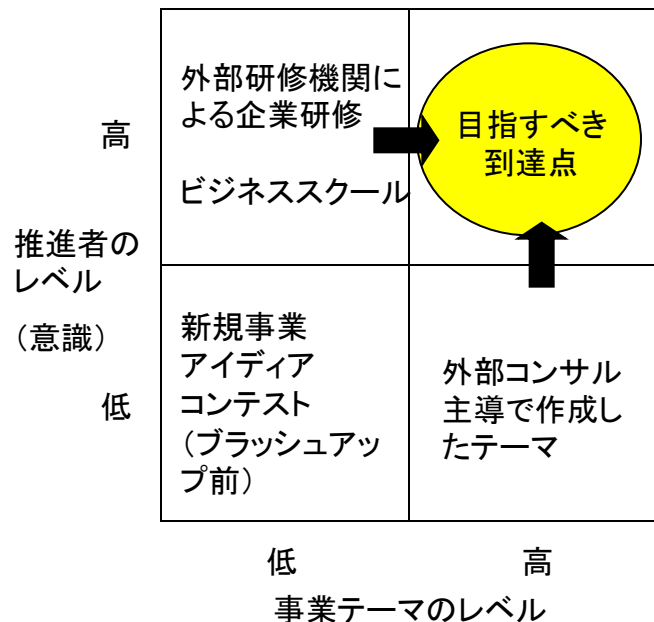


- 体裁をきれいにまとめることはできるが、誰も否定しないような無難な資料になり、中身がない
⇒ 体裁がきれいなことでヨシとされ、具体的な提案に仕上げるために必要な、「知的にしんどい作業」をさせられることがないのではないか。誰が知力を振り絞ってしんどい作業をしているのか
- 新しくもない、これまでも社内で行われている商品テーマから発想が発展しない
⇒ 既成概念や制約条件が先に立ち、新しいことを口にするもののリスクが脳裏をよぎるのではないか(自分が既に知っている領域から飛び出すことに抵抗があるのではないか)
⇒ 言われたことをきちんとやることだけを強いられてきたのではないか
- 問いかけの「意味合い」を理解できないのはまだしも、理解しようとしらない
⇒ 現業では、具体的な話、現象として目に見える話があまりにも重要視され、行間が読めなくなってしまう、相手の気持ちを慮ることができなくなっている

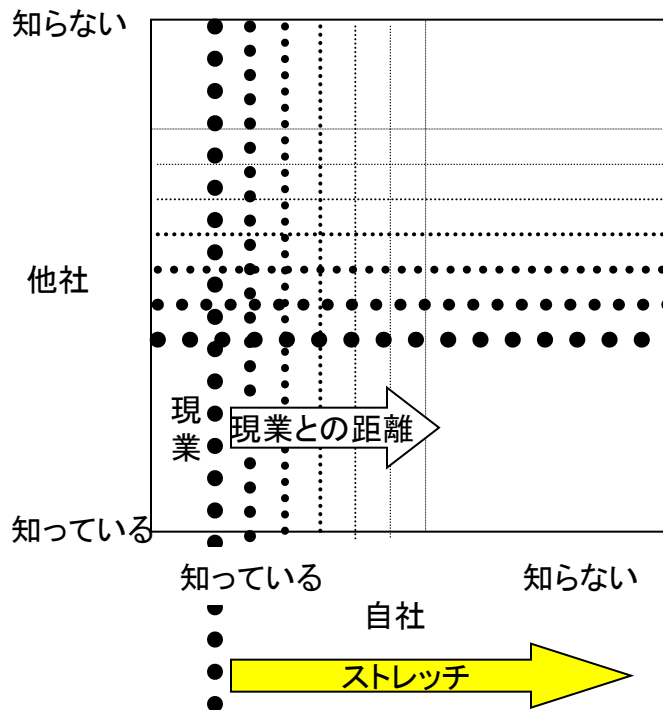
1-10-1. 考えることから逃げられない場 **ポイント: 当事者を作り出そうと考える**

新規事業開発のためには人材のコミットメントが必要となる。そのため、「共感」を得ながら進める「道場」を設け、社内の人材が「やる」と言えるような手法を取ることが望ましい。最後のポイントは、情報や知識でも考える技術でもない

事業テーマと推進者の関係



現業との距離



- 事業テーマ選定の自由度は非常に高く、下手をすると何でもアリになってしまう
- 事業をする人が、気に入った、思い入れのある、あるいは、消化した、事業テーマに取り組まなければ成功しないし、実は事業テーマ自体も選定できるはずもない

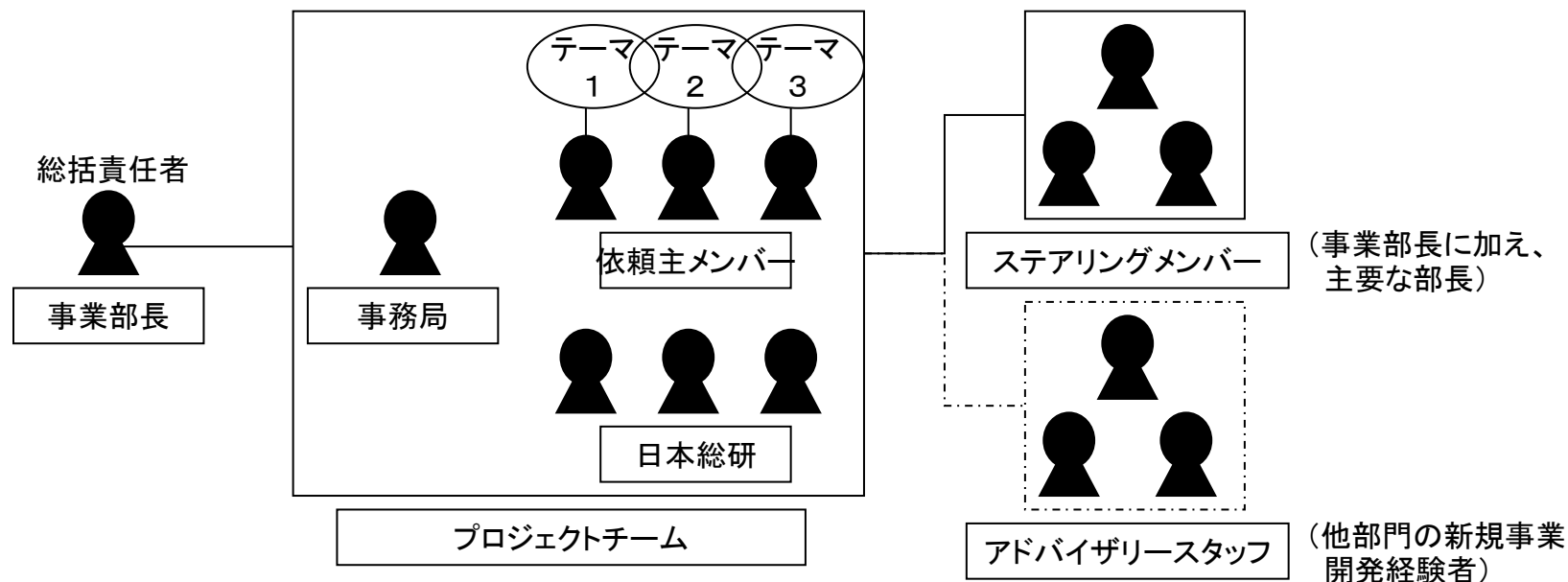
- 外部コンサル主導の戦略: クライアントが消化できない実行困難な絵に描いたもち
- 企業研修: リアリティのない、応用困難なスキル

⇒腋の下に汗を掻かない活動に、実質的な意味はない

- 新規事業の成否は現業との距離によるが、距離とは、社内の人材が「がんばればできそうだという感覚」に他ならない(説明責任とは別もの)
- よって、社内の人材の距離感覚をストレッチすることが、新規事業との距離を短縮する最善策

依頼主が選抜するメンバーが主体性を持って新規事業を提案するために、日本総研は御社メンバーの後方支援をする体制を取ることになっている

「道場」プロジェクトの体制の例



1-11. 事例

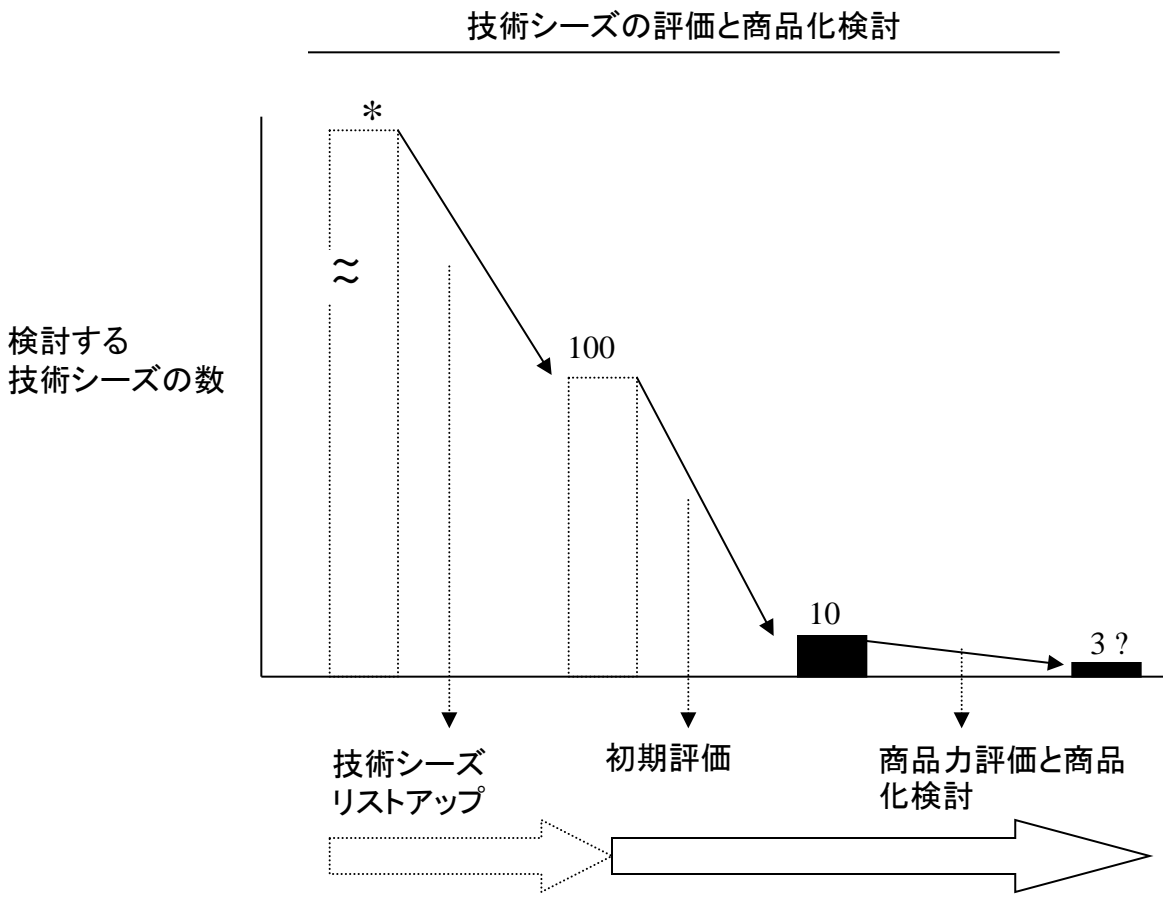
顧客	業種	内容								資源の評価			
		プロジェクト名	色合い	テーマ	対象	依頼主	人数	期間	延べ支援期間	形式	ヒト	ネタ	カネ
A社	大手総合電機	創造塾	研修	A社の新規事業を提案する過程を通して、事業戦略立案のスキルを取得する	管理職候補エンジニア	研修部門部門長	15名	4ヶ月	2年(4サイクル)	2週間に1回の合同研修+集中合宿研修2回	×(実際に、自分が提案したテーマに取り組むことはない)	×(研修用のネタの域は出ないため、事業にはならない)	×(研修のため、カネをかけてまでやることはまずない)
B社	大手総合電機	新規事業スタートアップ支援	事業化検討	B社〇〇電力部門の新規事業テーマの導入期を支援し、事業計画書を作成する	新規事業開発担当全員	新規事業開発部門長	10名	2ヶ月	4年(3サイクル+α)	アドホックに打ち合わせ(ほぼ毎日)	○(新組織に配属され、逃げ場ナシ)	○(技術シーズに基づいた、リアリティの高い商品テーマ)	○(10億円の投資は抵抗ナシ)
C社	大手総合電機	社内ベンチャー実践塾	事業化検討	応募者が、自分が起業する会社の事業を提案する	ベンチャー社長候補	社長	5~8名	2ヶ月	2年(8サイクル)	アドホックに打ち合わせ(ほぼ毎日)	○(社長として独立を希望する人材。逆に、組織的な仕事には向かない人材)	△(自分がやりたい事業。逆に、属人的強みに依存する事業になるため、広がらない事業テーマが多い)	○(1社数億円程度まで)
D社	大手部品	新規事業実践塾	(事業化検討に近い)研修	D社の新規事業を提案する過程を通して、経営に必要な事業戦略立案のスキルを取得	幹部候補 執行役、新任部長	社長	10名	3ヶ月	—	2週間に1回の集中合宿研修	○(研修として集められたが、社長が依頼主のため、本気でやらざるを得ない幹部候補)	○(現業に近い提案。新しいアイデアはまず出ないため、新規性には乏しいが逆にリアリティのあるテーマ)	○(いいテーマであれば、10億円以上でも可)
E社	大手陶器	新規事業実践塾	(事業化検討に近い)研修	技術シーズの事業化までの戦略を提案する	研究部門 事業テーマ開発担当部長	研究部門担当役員	8名	3ヶ月	—	1週間に1~2回の打ち合わせ	△(やらざるを得ないが研修として集められたエンジニア。たこつぽエンジニアが現業を持ち込むため、なかなか一皮むけづらい)	○(現業に近い提案。事業性が疑問なテーマが多い。ただし、現業に近い問題のリアリティは高い)	×(研修のため、投資までは考えていないのでは)
F社	大手印刷	社内ベンチャー実践塾	事業化検討	応募者が、自分が起業する会社の事業を提案する	ベンチャー社長候補	社長	1~2名	2ヶ月	4年(6サイクル)	アドホックに打ち合わせ(ほぼ毎日)	○(社長として独立を希望する人材。逆に、組織的な仕事には向かない人材)	△(自分がやりたい事業。逆に、属人的強みに依存する事業になるため、広がらない事業テーマが多い)	○(1社1億円程度まで)
G社	大手鋼鉄	マーケティング戦略再構築	事業化検討	新商品のマーケティング上の打ち手を提案する	事業部門 事業開発担当	社長	3名	5ヶ月	—	1週間に2~3回の打ち合わせ	△(やらざるを得ない新商品開発担当者。逃げ場ナシ)	○(既存の新商品。商品性が疑問なテーマ。ただし、現業そのもので、問題のリアリティは高い)	○(ただし、事業性に対する疑問があるため、大きな投資までは考えていないのが実情)
H社	大手機械	商品開発ワークショップ	(事業化検討に近い)研修	新商品を提案することを通して、顧客や競合を捉え、自ら考え抜くことを学習する	次世代管理職	事業部門 執行役員	15名	3ヶ月	—	1ヶ月に3回のワークショップ	○(現業でも考えなければならぬこと)	○(自社の製品に関連した新商品提案)	△(不明)
I社	大手印刷	ビジネス開発ワークショップ	(事業化検討に近い)研修	自らの技術テーマを事業の観点から見直し、新たな技術提案をすることを通してビジネスの支店を学習する	グループリーダー	研究所長	15名	2ヶ月	—	1ヶ月に3回のワークショップ	○(現業でも考えなければならぬこと)	○(自分のテーマそのもの)	○(自分のテーマそのもの)
J社	大手機械	新規事業創造	事業家検討	新規事業テーマを3つ提案する	グループリーダー	執行役員	4名	4ヶ月	—	1週間に1~2回の打ち合わせ	○(エース級の技術者の登用)	○(現業に近いテーマ)	○(コミットメントを要する取り組み)

ミッション2: 技術シーズの商品化と事業化

「うちの会社はいい技術があるのだが商品化や事業化がうまくいかない. 商品力や事業性を評価して、売るための手段を提案して欲しい」

2-1. 技術シーズの商品化

シーズが多数ある場合には、スクリーニングとスクリーニング後のシーズの商品化計画のブラッシュアップを指す

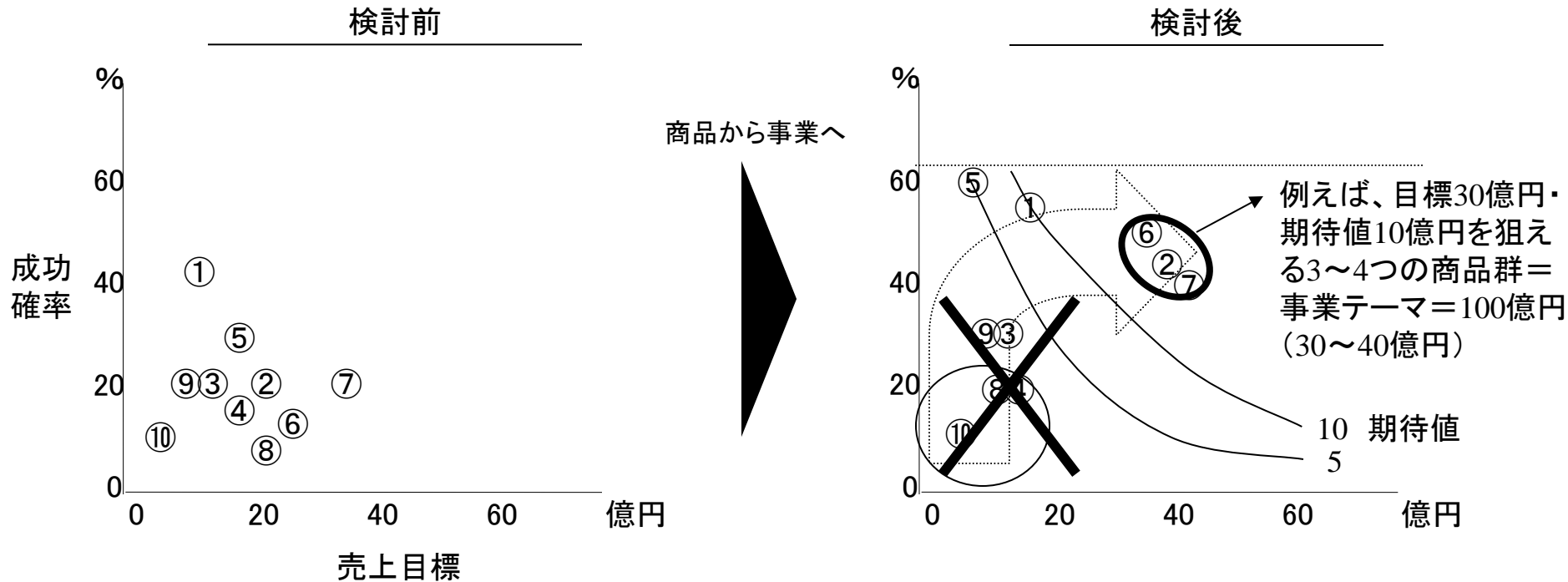


*カンパニーの研究所で数千、全社では数万

2-2. 商品化と事業化について

事業＝商品群である。まずは商品化の成功確率を上げること、それから事業化へのシナリオを考える

事業化検討後の絵姿のイメージ<例示>



注)実際には、成功確率を考慮せずに、全てのテーマが成功確率100%で、予算に織り込まれている
⇒当然のごとく、予算未達の繰り返し

- 1)成功確率を上げる
- 2)売上目標を上げる

各技術テーマの商品化計画は、技術が本物であるかどうかは別に、自社の技術を自画自賛した話であることが多い

問題

計画の「中抜け」:

- ・ 有望な技術から、いきなり「数値」をつくりこむ

人選の甘さ:

- ・ 既存事業の評価基準のみでの「優秀な」人材の投入
- ・ あるいは既存事業で使えない余剰人材の投入

パートナー選定の甘さ:

- ・ 関係性を重視した提携、Due Delligenceの甘さ



商品化
計画

市場性

売れるのか

すかすかの
情報(薄い、
的外れ)

競争力

勝てるのか

→ 自画自賛

実現性

できるのか

→ できる話
しかししない

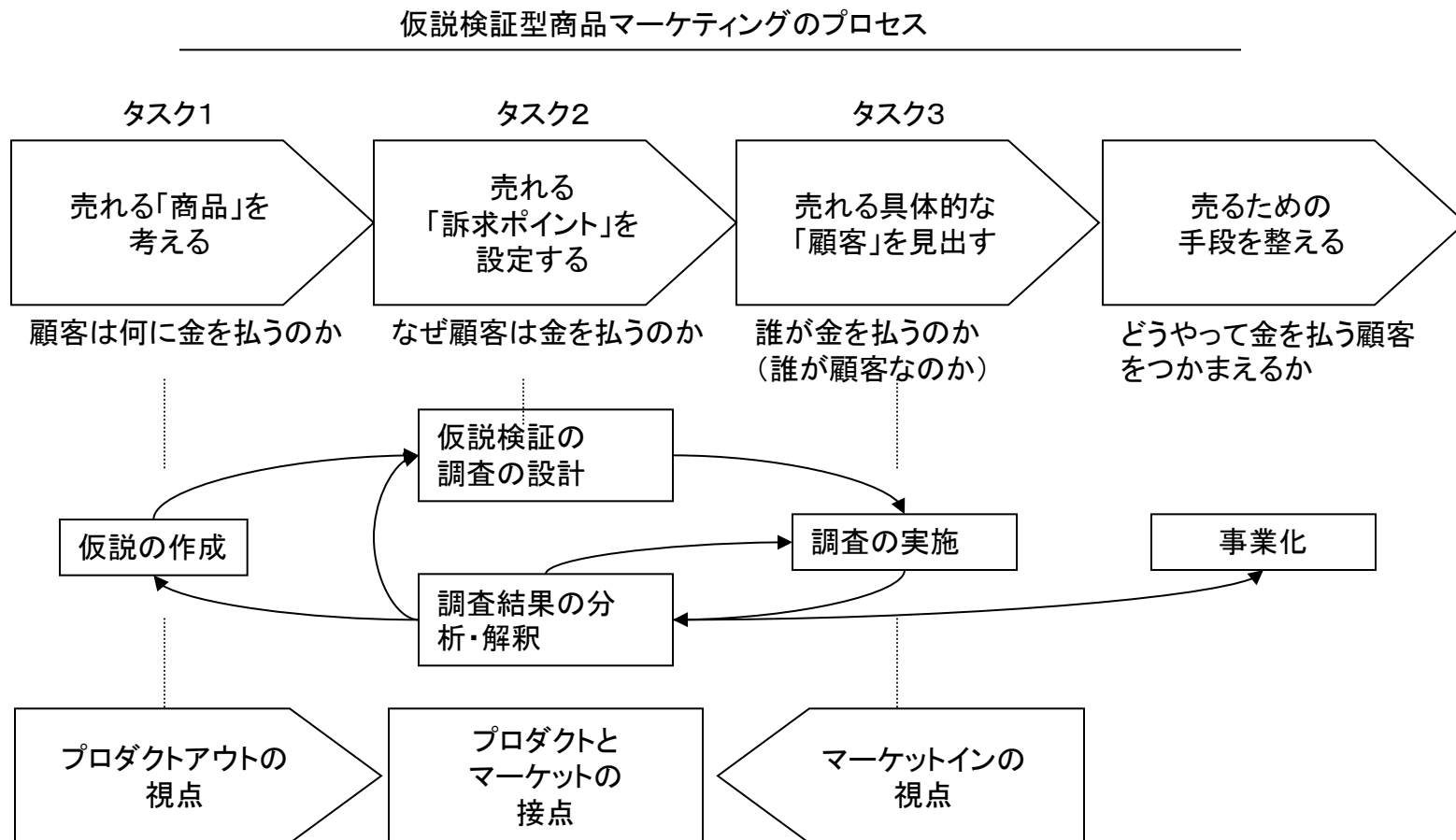
収益性

もうかるのか → どうせ作り話



2-4. 仮説検証型商品マーケティングのプロセス

売れない原因をつかむためにも、売れるようにするにも、売れる商品の仮説を立ててから、一連の検証プロセスを設計する。ただただ顧客を回ることはマーケティング*でもボイスオブカスタマーでもない

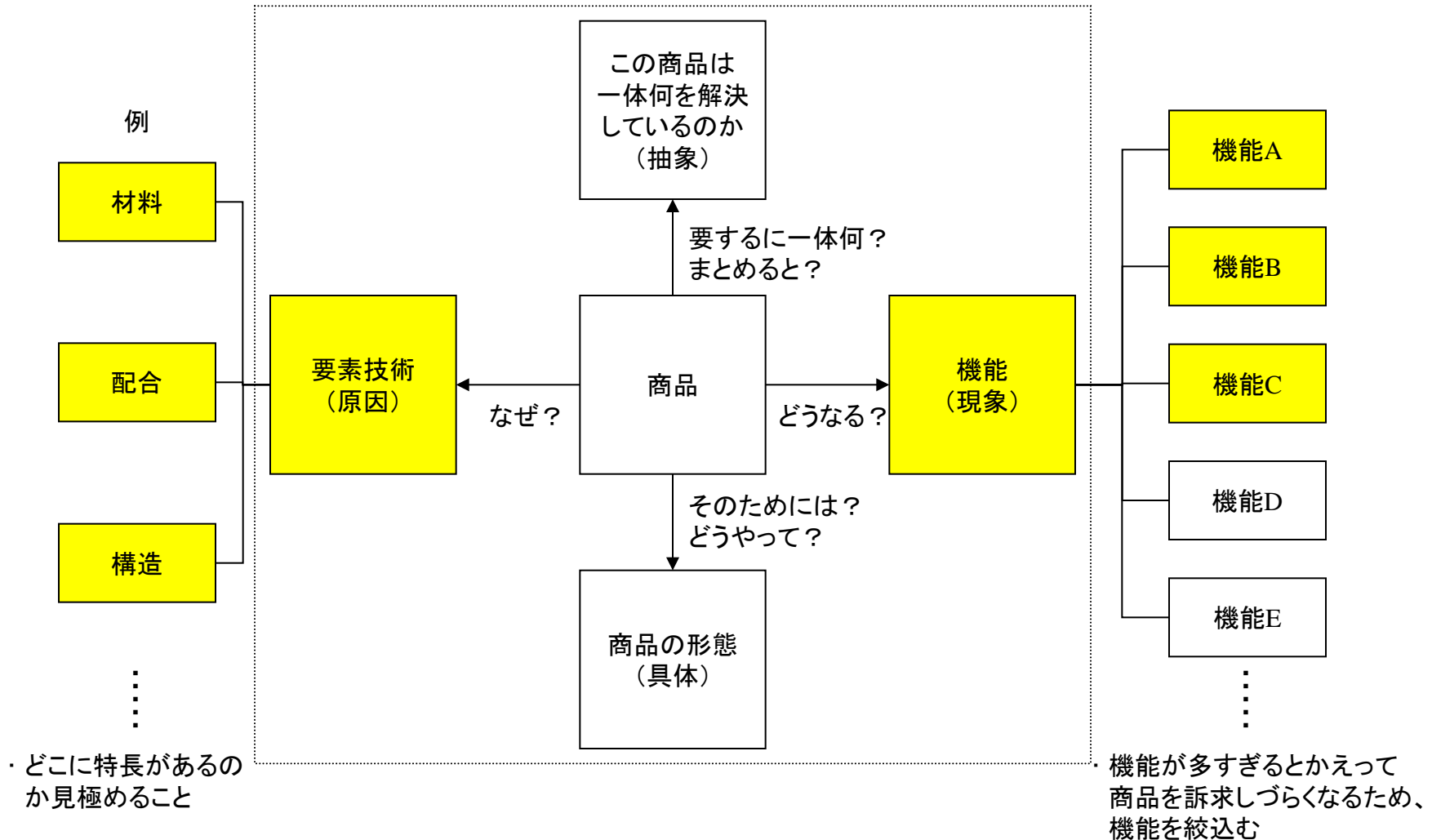


⇒テーマによって、プロダクトアウトがよいか、マーケットインがよいかは異なる。
メーカーであれば、プロダクトアウト志向が望ましい

*マーケティングの定義:「商品を考えることから顧客に届けること」までの一連の活動

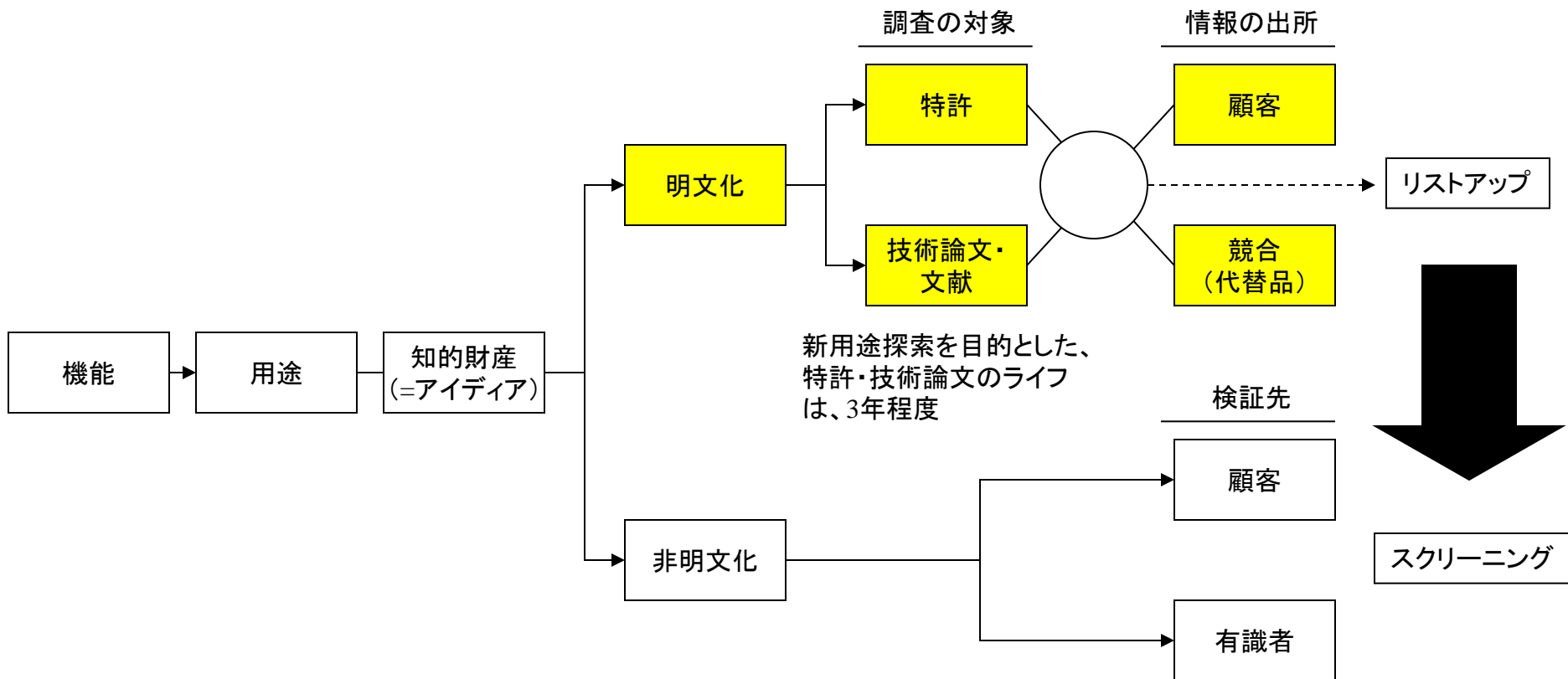
商品を構成する技術要素に分解し、訴求すべき機能を再確認・再設計することがポイント。特長がある技術・商品であればなおさら。⇔顧客が買うのは技術ではなく商品の機能

機能発現のメカニズムの設計



用途探索とは、知的財産(=アイデア)の探求である。

明文化された情報を編集(調査、分析、発想)することによって大まかな用途をリストアップし、リストアップした用途を明文化されていない情報によってスクリーニングする

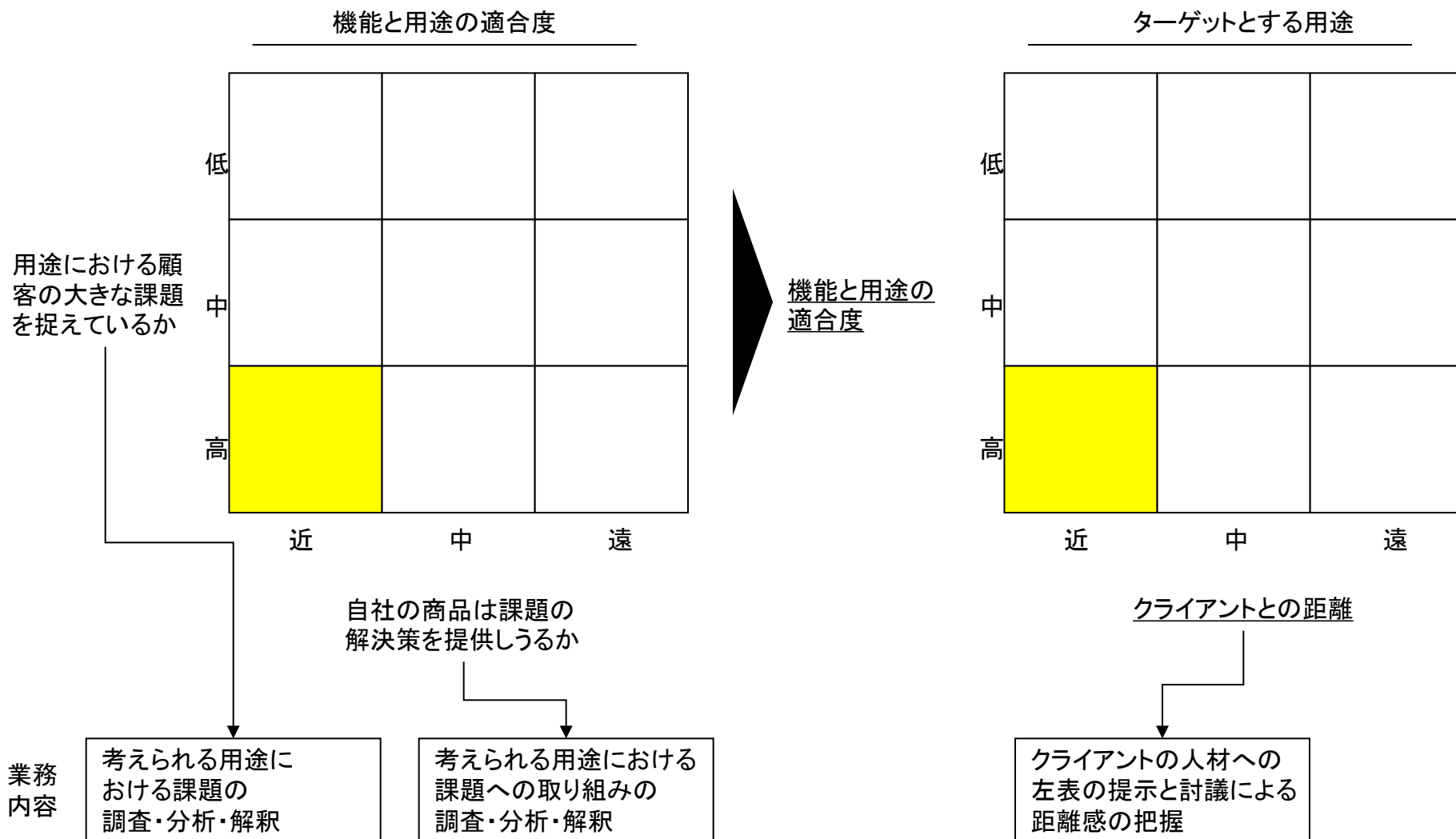


⇔網羅的、かつ、効率よく、情報をみつけること(役に立つ情報は、ほんの一文かもしれない)

2-5. タスク1売れる商品を考える ③機能と用途の適合度とターゲットとする用途(1/2)

アウトプットのイメージと業務内容は概ね下図のとおり。

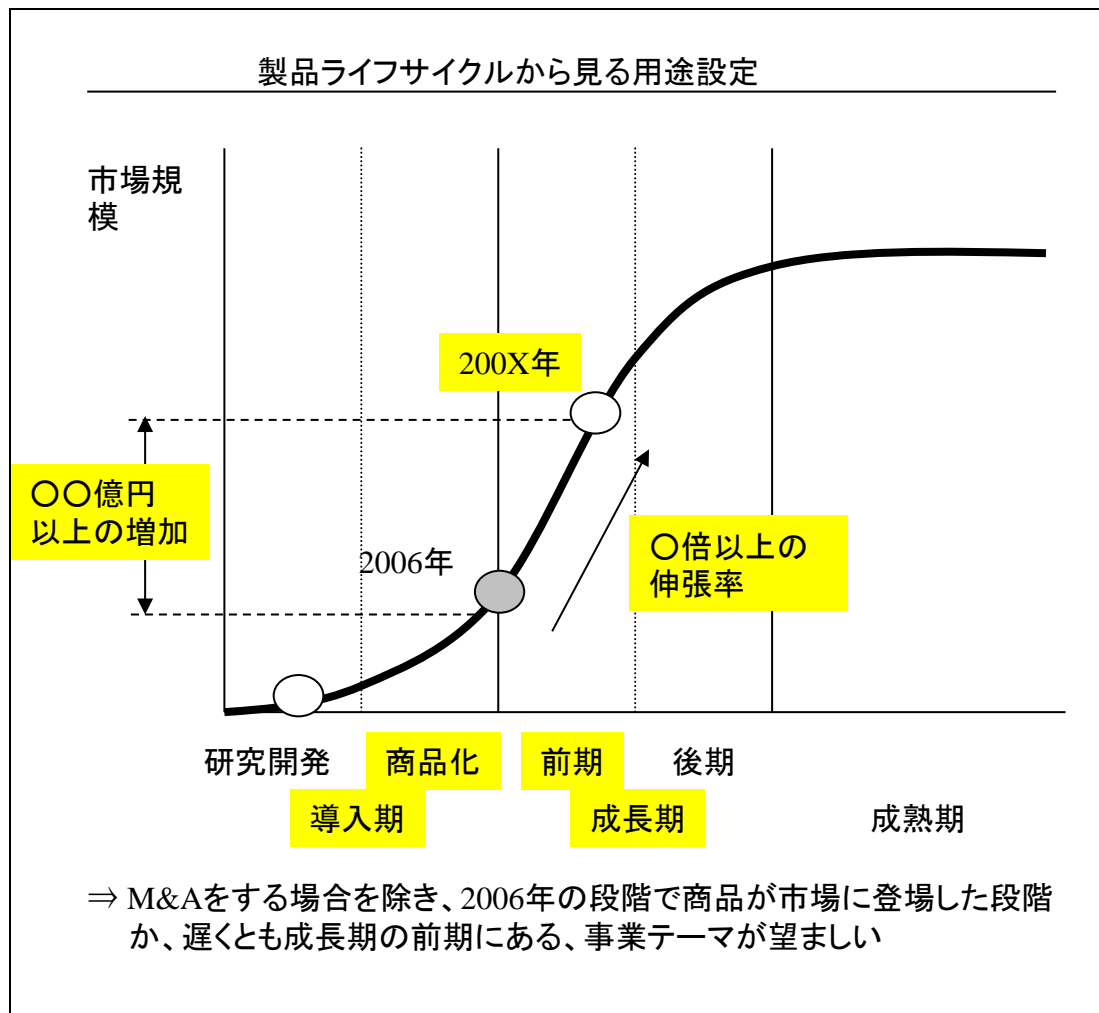
どの用途をターゲットにするかは、情報の分析・解釈によって、つまり情報を読み込む人材によって異なる



- 日米欧の複数の有料データベースの活用 (有料調査資料、業界専門書誌)

2-5. タスク1売れる商品を考える ③機能と用途の適合度とターゲットとする用途(2/2)

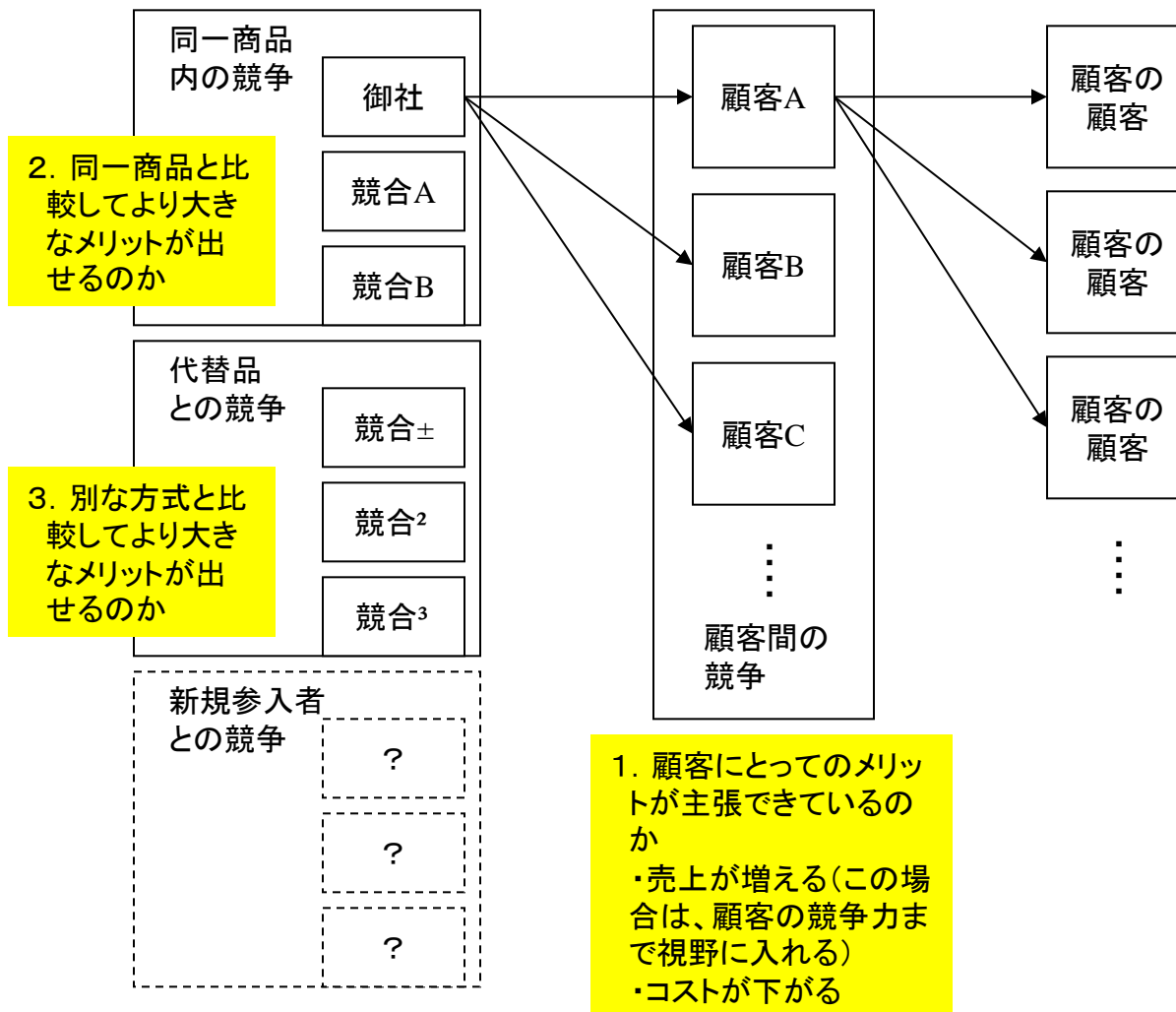
機能と用途の適合度の項目に時間軸の要素を織り込むと、いわゆる製品ライフサイクルを見極める業務になる



2-6. タスク2売れる訴求ポイントを設定する **ポイント: 訴求ポイントを成り立たせる条件にこだわる**

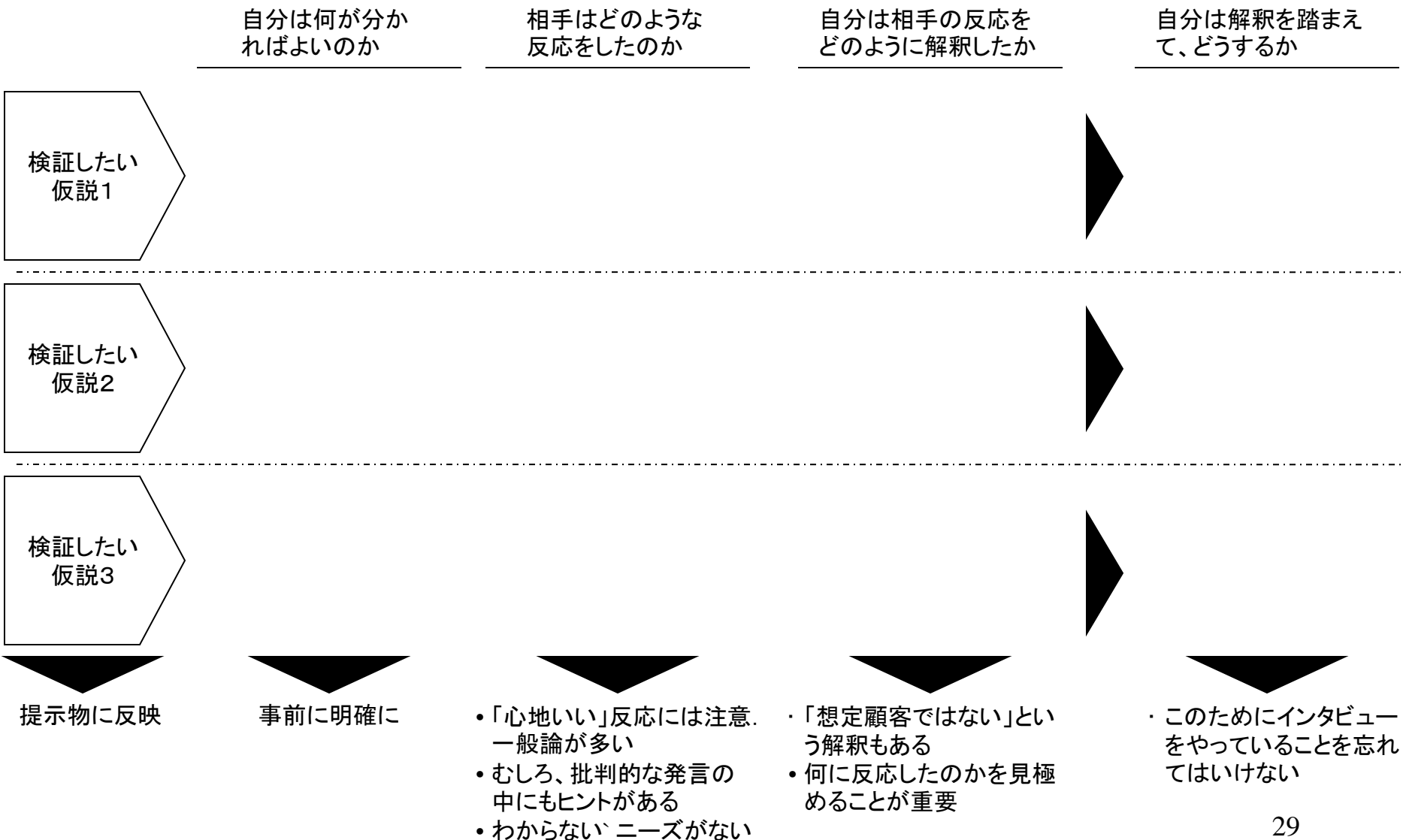
顧客の視点では、どんなに新しい技術・製品でも、常に「何かの代替品」。比較する競合品を広く捉えて考える、また、あれもこれもでなく、訴求ポイントを「一言に絞り込んで勝負」する。なお、顧客にとって「Only Oneの技術」に意味はない

商品の訴求ポイントを検討する際の視点



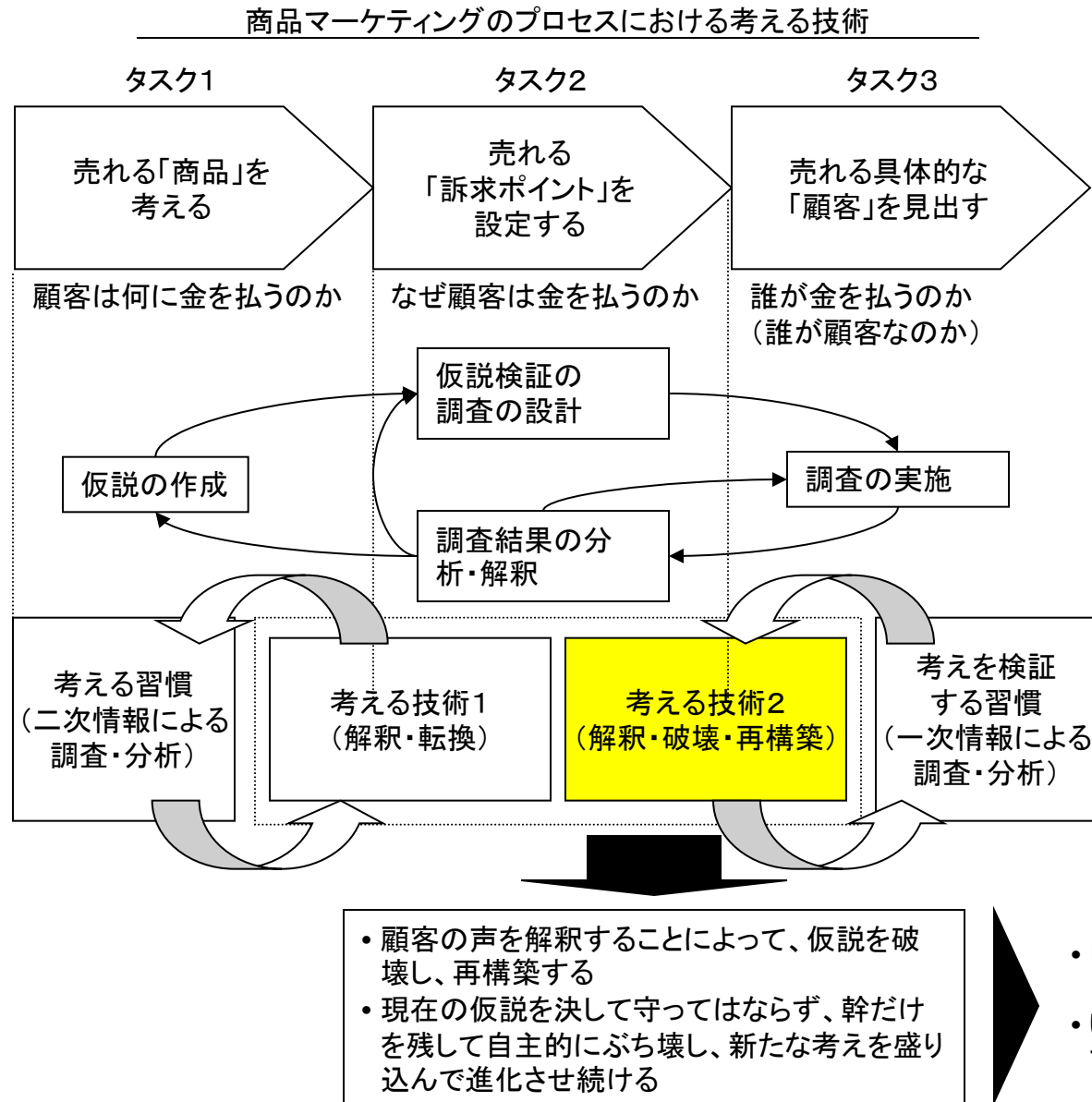
2-7. タスク3売れる具体的な顧客を見出す **ポイント: インタビュー相手の反応を解釈する**

インタビュー調査においては、相手の「反応」を解釈し、次のアクションに繋げることが重要

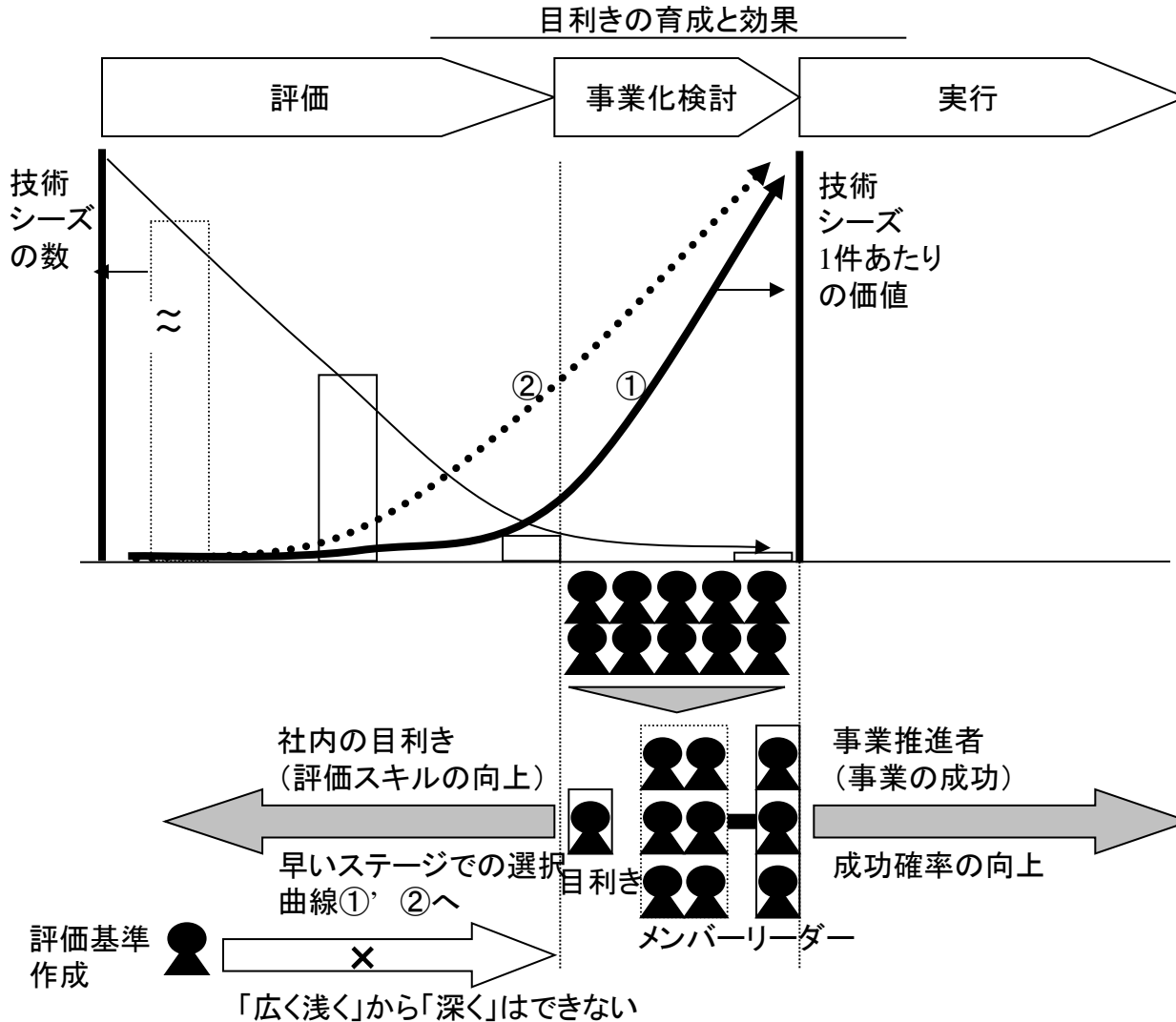


2-8. 技術シーズの商品化における「考える習慣」と「考える技術」

タスク1 & 2の周到的な準備を踏まえて、タスク2 & 3で商品化計画の破壊と再構築をし、日々進化させる「考える技術」が求められる



技術シーズの事業化検討のプロセスを、複数のテーマを並行する形で進めると、クライアントに事業の目利きが生まれることがある



- 事業化検討を体験した人材のなかから目利きが生まれる

お問い合わせ先：
株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp