

# 新商品開発

基礎演習 8組4班

## はじめに

1993年以降のバブル崩壊、1970年代の2度に渡るオイルショック、円高を迎えた1980年以降、円高不況による現在と、日本経済は激変を遂げている。世界的な政治、経済、社会の変動の中で、日本経済にも、構造的な変革が進んできている。今後の新商品開発においても、時代の変化に即した新しい考え方、研究の仕方を創っていくことが必要となるだろう。

ではどのようなやり方で、新商品開発を進めて行くべきであろうか。

### 1. 世界の変化に対応する製品開発

変化する世界の中で、当然顧客のニーズも変化してきている。変化に対応するためには、高橋富男・原健次（1997年）によると、「研究開発戦略と経営戦略の統合化が重要な課題である」と書いてある。「研究開発の成果が、新事業として、立ち上がるまでには、10年、15年、と時間がかかり、その間にどんどん新事業を取り巻く情勢は変化するからである。したがって、きちんと方向性が決まった企業の経営戦略のもとに、研究開発戦略が進められることが重要である。」（高橋・原 1997年）

時代に即した研究開発戦略と経営戦略により、顧客のニーズに対応することが可能となるだろう。

### 2. 何を目指した研究開発か

高橋・原（1997年）によると「経営、事業戦略の枠組みに位置づけされる研究開発戦略は、大きく次の3つに分類される。

既存事業の枝を強固にし、太らせる。（現時業の維持、拡大）

既存事業の枝に新しい実を付ける。（現時業の品揃え、拡張）

新しい事業の枝を創る。（新事業開発）

研究開発戦略が、これらの3つのどれを目指しているかは、経営、事業戦略のレベルできちんと決定されていなければならない。それが明確でないと、経営戦略と研究開発戦略の間で、不整合化、混乱が起こる。」

経営トップのはっきりとした、経営、事業戦略が新製品開発の成功には、とても重要である。

### 各社のモノづくりの原則の類似性

経営トップの経営、事業戦略をはっきりさせるためには、つねに1つの目標や理念を示し、それをチェックポイントの基準とすることも1つの方法である。その例として、花王の「商品開発に5原則」ソニーの「研究に関する5つの物差し」キャノンの「研究開発の5原則」シャープの「5つのモノづくりの原則」などがある。（高橋・原 1997年）

#### 花王の商品開発の5原則

1, 開発されるべき商品が真に社会にとって有用なものであること

- 2 , 自社の創造的技術が盛り込まれているということ
- 3 , パフォーマンス、バイ、コストで他社のそれに勝っていること
- 4 , 商品発売前に、徹底的な消費者テストが行われていること。
- 5 , 流通のあらゆる段階で、その商品に関わる情報をうまく伝達しうること

#### ソニーの研究に関する5つのものさし

- 1 , その研究は新しいビジネス領域を開拓できるか
- 2 その研究はソニーのどのビジネスにいつ役立つか
- 3 , その研究はどこにオリジナリティがあるか
- 4 , その研究は世界のトップレベルにあるか
- 5 , その研究は事業部がはぎ取りに来るほど魅力的か

#### キャノンの研究開発5原則

- 1 , 軍事目的の研究をしない
- 2 , 環境、エコロジーに反する研究をしない
- 3 , 世の中になかった技術ジャンル・商品ジャンルを創り出す
- 4 , 他社の同様な技術ジャンル・商品ジャンルを尊重する
- 5 , 世界適地で研究・開発活動を行い、成果を上げた国での実用化をめざす

#### シャープの5つのモノづくりの原則

- 1 , 消費者の目線を忘れるな
- 2 , 目標は明確に、ハードルは高く
- 3 , 途中で妥協はするな
- 4 , 組織の壁を乗り越える
- 5 , 技術の「律速」を引き上げる

どれも、なるほどと思えることが書いてある。また、いくつもの共通点が見えてくる。まず、各社の原則は、5原則のモノが多い。いずれも、研究開発戦略の策定力、研究開発目標の設定力、研究開発成果の活用、事業化力のどれかに当てはまる。

#### 3 . ユーザーの真のニーズは何かを考える

単に「ユーザーのニーズ」といっても、個々人が抱く要求は様々であり、ユーザーの大多数が共有できる真のニーズを引き出すことは、あまりにも困難であると思われる。高橋・原(1997)によると、「世の中で広く受け入れられてきた商品、たとえば、ウォークマン、ワープロ、携帯電話などでも「こういうモノが欲しい」というユーザーの声を繁栄して開発されたモノはほとんどないということである。ほとんどが、研究する側が、世の中の動き、人々からの意見、本人の感性、モノづくりに対する思いなどから、「こういう技術、商品を開発すれば、きっとお客様が喜んでくれるのではないか、世の中の役に立つのではないか。」というアイデアを世の中に提案し、お客様と、何度も何度もキャッチボールすることにより、次第に技術コンセプト、商品コンセプトが固まり、さらに技術的な

開発目標が決定し、モノづくりに対する思いが昇華した結果、お客様に受け入れられる製品商品として、結実したモノである。」ということである。

これらのプロセスを浦川卓也氏は、『マーケット対話型研究開発』と呼んでいる。(浦川卓也 1994年)これは、「アイデアをお客様(マーケット)に提示し、説明、説得、売り込み文句を受けることにより、マーケットニーズを喚起しながら、アイデア提示側(研究開発)もキャッチボールで戻ってきたアイデアを、自分自身にフィードバックさせながら、技術の需要、商品のコンセプトを共に、創造していく活動である」と書いてある。マーケット対話型研究開発では、新しく、魅力あるコンセプト(概念)の創造が最も重要だと思う。

#### 4. 環境問題と研究開発

これまで我々は、大量の資源やエネルギーを消費し、より快適な生活を営むために、様々な製品を開発してきた。しかし、資源の消費量や、人工、廃棄物の急増、化学物質による環境汚染などにより、これまでのあり方が見直されてきている。

武井玲子(1993年)によると「環境問題は、これまで、色々なレベル、人々によって、論じられてきているが、環境問題は、商品開発、ビジネス展開を担う企業が、その責任の一端を負うべき問題であることは当然である。それと同時に、新たなビジネスチャンスを生み出す、あるいは成長させるチャンスである」と書いてある。

また、環境問題の解決には、個々人の認識自覚が必要である。地球温暖化に対する省エネルギー政策、オゾン層破壊に対するフロンに代わる製品の開発、森林資源の保全に対する再生紙の利用、廃棄物現象のための包装紙の削減など、考えなければならない問題がたくさんある。これらに対する研究開発の、期待される場所は大きいだろう。

一般消費財の場合「消費者にとって、便利でよい商品と、環境によい商品は両立しない。」という声をよく聞く。(高橋・原 1997年)確かに、両立は困難なことであるけれど、これからの商品は、機能性、便利性、快適性と環境問題を両立させなければならないと思う。

1987年に、花王が開発した、コンパクトな洗剤「アタック」は、世界の潜在業界に一大革命を起こした。この洗剤の特長を環境面から見てみると、原料、包装材料、生産、輸送、流通、家庭、廃棄など、あらゆる面で環境に対応した商品であることがわかる。(花王 環境・安全推進本部 1994年)これらの特長は、研究開発の成果と見ることができる。

コンパクト化洗剤はそれまでの従来型の洗剤と比べて、容量が1/4になっている。したがって、包装材料が約1/2に減少し、輸送エネルギーも約1/3減少している。さらに、洗剤使用時の正確なスプーン計量により、使いすぎを防止し、生活排水への、影響を低減している。流通段階での在庫・陳列スペースの縮小、廃棄物の削減などにも寄与していることはいうまでもない。

また、包装材料一つとっても、その削減には研究開発が必要であるが、その方法としては、商品の中身の濃縮か、詰め替え用商品の開発、減量化、計量化方式の開発が考えられる。(花王 環境・安全推進本部 1994年)

製品開発研究において、環境問題に目を付けたことは成功だと思う。環境問題と製品開発は、これからも、大いに問題とされることだろう。そして、最も期待される分野であろう。これらの対応に積極的に取り組むことによって、マイナス思考の研究開発から、プラス思考の研究開発に変換していくことが望まれる。

## まとめ

新商品開発をスムーズに進めるために、必要なことは、時代の変化に即して、考え方、研究方針を変えることである。世界は絶えず変化してきている。そんな中で、お客様の思考も、様々に変化し、多様化してきていると思う。

このような変化に対応し、新商品開発を成功させるためには、お客様とのキャッチボールが、重要になってくる。そして、お客様のニーズを予測し、商品開発を進めていくのである。この有効な方法として『マーケット対話型研究開発』がある。

お客様の真のニーズが見えてきたら、明確なテーマを決め、はっきりとした経営・事業戦略を考える必要がでてくる。これは、新製品開発にはとても重要である。その際、1つの目標や理念を示し、それを基準とすることも1つの方法である。

また最近、地球の環境破壊が盛んに叫ばれるようになった。地球に優しい製品開発は、時代のニーズに即していると思う。この分野の開発は、今後、もっと注目されるべき項目であると思う。

商品開発は、以上のような点を満たすとき、成功に導かれるのであると私は考える。

## 【参考文献】

1. 高橋富男・原健次：『新商品開発マネジメント』日本技連出版社、1997年4月30日
2. 浦川卓也：「研究開発のためのマーケティングと研究・技術開発」『新商品開発事例集』研究叢書,no92,企業研究会、1994.
3. 花王(株)環境・安全推進本部：『花王の環境開発対応』1994.
- 四. 武井玲子：「新製品開発における環境問題」『フレグランスジャーナル』Vol21.No1.1993.