

## 利益を生み出せる高付加価値商品開発を継続するには

～ B to B 企業の発展に貢献する、

顧客に魅力ある高付加価値商品を継続的に創出するための提案～

G 1	Hitz 日立造船(株)	北野泰正
	(株)村田製作所	佐野晴信
	ヤンマー農機(株)	磯貝孝幸
	(株)大阪真空機器製作所	正司毅
	(株)栗本鐵工所	藤井毅

### はじめに

付加価値の高い新商品を市場に投入することは、企業の発展にとって非常に重要である。しかし、限られた資源の中で効率よく、新商品を創出し続けるにはどうすればよいのか。

本研究では上記の研究テーマのもとで、仮説・検証方式を用いることにより、「B to B 企業においては新商品売上比率と営業利益率との間に相関関係がある」という非常に興味深い分析結果を見出すに至った。そして、この分析結果と 章以降で述べる「台風モデル」との融合により、「B to B 企業の発展に貢献する、顧客に魅力ある高付加価値商品を継続的に創出するための提案」を行い、新商品を新たな市場ニーズを惹きつけるためのツールと位置づけることの重要性を提言する。

### 問題意識

本研究を始めるにあたり、当初は「企業価値創造に貢献する商品開発」を研究テーマとして、G1 メンバー各社の問題意識を挙げ、企業価値創造に貢献できる商品開発とは何か、現状、企業価値創造に対する貢献が不十分と感じているのはなぜか、を議論することから始めた。G1 メンバー各社の問題意識の共通項をまとめたものが、以下の5項目である。

- ・ 商品の付加価値が低いので差別化が図れず、価格競争に陥っている
- ・ 既存の商品だけでは競合他社・商品との優位性を継続的に確保していくことは難しく、今まで以上の成長が望めない
- ・ 部門間での情報交換・意思疎通が十分でない
- ・ 営業任せの市場開拓戦略では無理
- ・ 他社技術の追従が多い、他社との技術差が無い

### 仮説検証

#### 1. 仮説検証(その1)

前章の問題意識を解決すべき課題と位置付けて、各項目の原因とそれを解決するための仮説を挙げていく作業の中から、「新規市場ニーズ創出」、「コア技術の成長」、「高付加価値商品の創出」という3つの仮説のキーワードが見えてきた。これらのキーワードを本研究の仮説(その1)とし、そこから連想される「新商品開発」という事柄に着目した。

新商品開発の成果を「新商品売上比率」、企業の価値を「営業利益」と考え、本コースの参加企業とケーススタディー企業(日東電工、住友3M、日産自動車、P & G、TOTO、

島精機製作所)さらにインターネットなどから他企業のそれぞれのデータを収集し、分析を実施した。その結果を図-1に示す。

図に見られるように企業の形態を分けて検証を行うと、B to B企業の場合には、新商品売上比率と営業利益率との間に相関関係が確認できた。

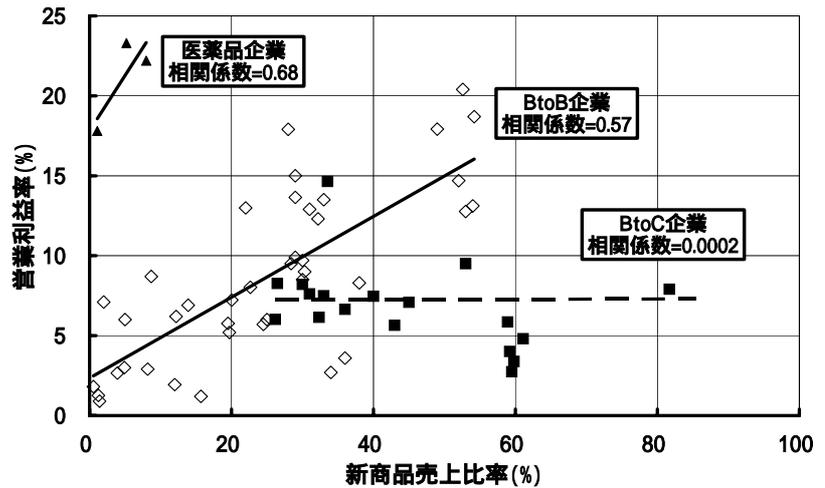


図-1 新商品売上比率と営業利益率との関係

以上のことから、B to B企業に限ってみれば、企業の発展につながる営業利益率を高めるには、新商品を多く売り上げることにあることがわかった。この結果を受けて、「B to B企業の発展に貢献する、顧客に魅力ある高付加価値商品を継続的に創出するための提案」をサブテーマとし研究を進めた。

## 2. B to B企業の発展モデル(台風モデル)

次に、前項で選択したB to B企業について、その発展モデルを考えてみる。

「新規市場ニーズ創出」、「コア技術の成長」、「高付加価値商品の創出」とB to B企業の発展モデルについて議論を進める過程で、その事業の成長過程と台風の成長過程が非常によく似ていることに気づいたため、事業の成長フローを台風の成長フローになぞらえて、図-2のような「台風モデル」を考案した。

しかしながら、台風は自然現象であるが、事業の成長は自然現象ではないため、各過程をつなげ、この成長フローを「継続させるHow?」があるはずである。新しいニーズを創出し、コア技術を成長させ、高付加価値商品を創出しても単発で終わってしまえば、企業の継続的発展にはつながらない。企業の発展につながるこの成長フローの「継続させるHow?」を新たな課題として設定し、再度仮説検証を進めることにした。

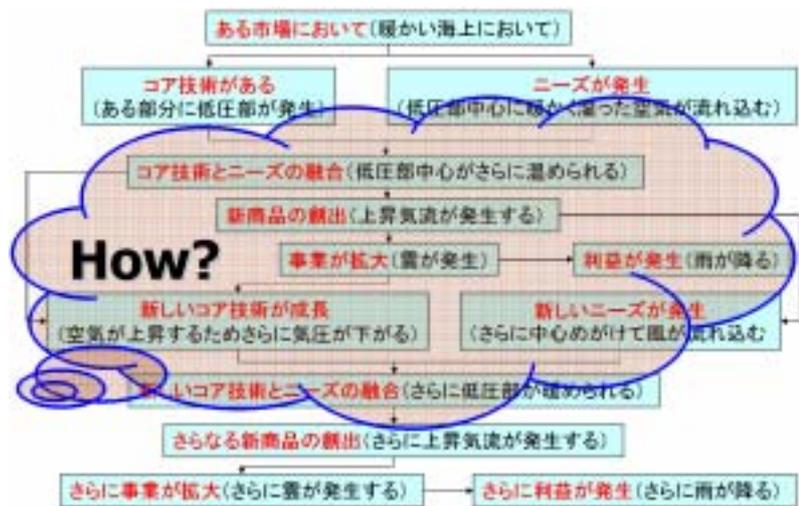


図-2 事業の成長フロー図(台風モデル)

### 3. 仮説検証（その2）

新たな仮説を設定するために「継続」をキーワードとして、ケーススタディー6社の各企業においてどのような取組みをしているかについて、「戦略」、「プロセス」、「リソース」、「組織・企業風土」の各観点から抽出し、まとめると以下の4項目になった。

- ・新商品をツールとして、顧客と直接的に接する組織・仕組みがある
- ・新商品売上比率を指標化している
- ・柔軟で意思決定の早い組織体制である
- ・アイデアをつぶさない自由な企業風土である

#### ・研究のまとめ

##### 1. 台風の成長モデル

前章の「継続」をキーワードとした仮説検証の結果（4項目）について、それぞれの関係を「高付加価値商品の創出を継続的に創出するモデル」として表したものを図-1に示す。

高付加価値商品を継続的に創出するためには、まず、「柔軟で意思決定の早い組織体制」と「アイデアをつぶさない自由な企業風土」、この2つを土台として、「新商品売上比率を指標化」す

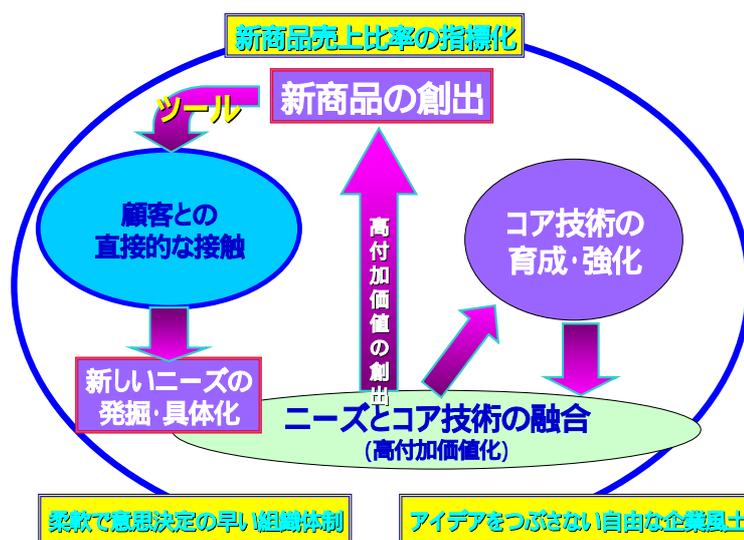


図 -1 高付加価値商品を継続的に創出するモデル

ることが重要となる。ここで、新商品に付加価値を付与するために「ニーズとコア技術の融合」を図ったとしても、単純にその新商品を市場に投入していただくだけの単発的な新商品開発である場合、高付加価値商品の継続的な創出にはつながらない。言い換えれば、新商品の創出が、顕在化したニーズと競争力のないコア技術との融合に次第に陥ることとなり、事業の衰退につながる負のスパイラルとなってしまふ。しかし、指標化された新商品売上比率の実現を目指し、新商品を市場に投入していくと同時に、その新商品を顧客とのコミュニケーション・ツールとして、技術の分かる人材が「顧客との直接的な接触」を持つことによって「新しいニーズの発掘・具体化」につながり、次の高付加価値商品の創出へとつながる。この「新しいニーズの発掘・具体化」こそが潜在ニーズの獲得であり、さらに、この潜在ニーズにマッチした新商品の創出のための取り組み自体が競争力のある「コア技術の育成・強化」にも結びつく。これら一発狙いの新商品開発ではない、こつこつと新商品をつなげて創出していく「継続」の流れが、企業に利益をもたらし、事業の拡大にもつながるのである。

前述の新商品を創出することにより、コア技術を鍛え、また新しい市場ニーズを誘導することで、さらに新商品の創出が連鎖的に継続されて、その結果として事業が拡大していくことを台風になぞらえてモデル化すると図 -2 になる。

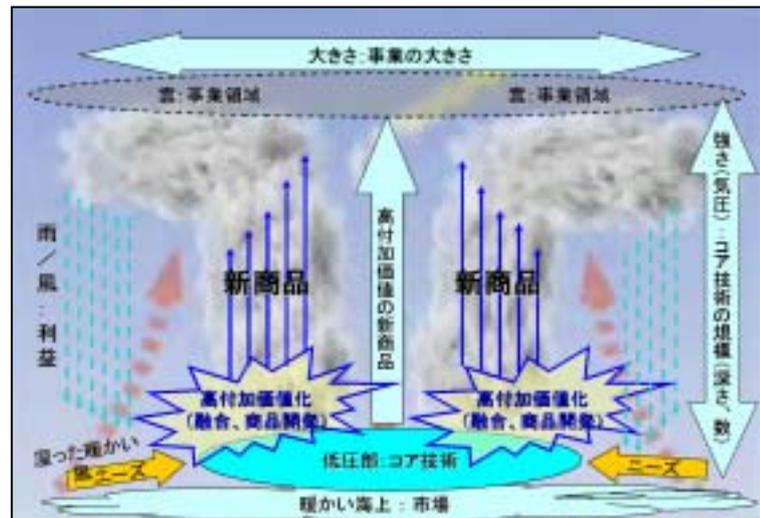


図 -2 事業の成長モデル (台風の成長モデル)

## 2. まとめと提案

高付加価値の新商品を市場に投入することは、企業の発展にとって非常に重要であり、限られた資源の中で、効率よく高付加価値商品を継続的に創出するにはどうすればよいかを見つけ出すことが最重要課題となる。

我々は、仮説・検証方式を用いた研究の中で、B to B 企業に限定されるが、「利益を生み出せる高付加価値商品開発を継続する」ための本質として、以下の二つの事柄を見出した。

価値ある市場ニーズと競争力のあるコア技術の融合が高付加価値の源である。高付加価値商品を継続的に創出し、コア技術の育成・強化と新たな市場ニーズ（潜在ニーズ）を惹きつけるためには、新商品を「ツール」として見なすことが重要である。B to B 企業において、「新商品売上比率」と「営業利益率」との間に相関関係があることを見出した。このことから、「新商品売上比率」を経営指標として、その実現に向けてこつこつと新商品の創出を継続することは、結局は高付加価値商品の継続開発となって継続的に利益を生み出すことにつながり、企業価値創造に有効であることがわかった。

これらの研究成果より、「B to B 企業の発展に貢献する、顧客に魅力ある高付加価値商品を継続的に創出するための提案」として、次の二つを掲げる。

- ・ **新商品を次のニーズのためのツールとして位置づける**
- ・ **新商品売上比率を指標化する**

技術に明るい組織・人材が、「新商品を次のニーズのためのツールと位置づける」ことにより、新商品を顧客に直接的に提案することによって、次のニーズが見え、掴みとることが可能となる。

「新商品売上比率を指標化する」ことは、営業利益率との相関があるため、新商品売上比率を上げることは、営業利益率を上げることと同義である。また、新商品売上比率を明確にし、指標化することにより、研究開発者にインセンティブを与えることができ、モチベーションの向上につながり、新商品の開発スピードアップにもつながる。

以上