

真のマーケットイン型開発の実現

～ 潜在ニーズ発掘による価値創造型開発～

Aグループ	アタカ工業(株)	照井 竜 郎
	(株)カネカ	千葉 健 朗
	(株)ダイキン環境・空調技術研究所	薬師寺 史 朗
	ハリマ化成(株)	矢口 悟 弘
	(株)村田製作所	越戸 義 弘

．はじめに

1．研究背景

コア技術を軸に常に差別化技術を開発し続け、現業で先行し続けることにより、高収益を確保している企業の例としては、Aグループの中では村田製作所がある。その村田製作所も、他の多くの企業と同様に、将来にわたって高収益を確保するためには、企業の将来を担う新商品の創出が継続的に必要であると考えている。Aグループ各社（アタカ工業(株)・(株)カネカ・(株)ダイキン・ハリマ化成(株)・(株)村田製作所）では、企業の持続的発展のために必要な商品開発についての問題意識が強く、本コースを通じて、我々の向かうべき方向を検討した。

2．問題意識

（１）共通意識

企業の持続的発展を目指した新規研究開発テーマの探索・推進が不十分である。

潜在ニーズを発掘する「価値創造型開発」の推進ができていない。

（２）Aグループ各社の問題意識

研究開発テーマの選択と集中が不十分であり、タイムリーな新商品開発ができていない。

シーズベースの研究開発テーマが多く、事業化しても収益に結びつかないことが多い。

潜在ニーズ発掘への取組みが不十分である。

顧客密着型開発しかできておらず、収益向上に結びついていない。

現業への対応が中心で、中長期的な研究開発の戦略の立案・実行ができていない。

中長期的な研究開発の立案のための方法論が不十分である。

．研究課題

企業の商品開発は大きく分けてプロダクトアウトとマーケットインの２つのタイプに区分されるが、本報告では、「顕在化していないニーズ」（＝潜在ニーズ）に対応した新商品開発を「価値創造型開発」と定義し、検討を実施した。

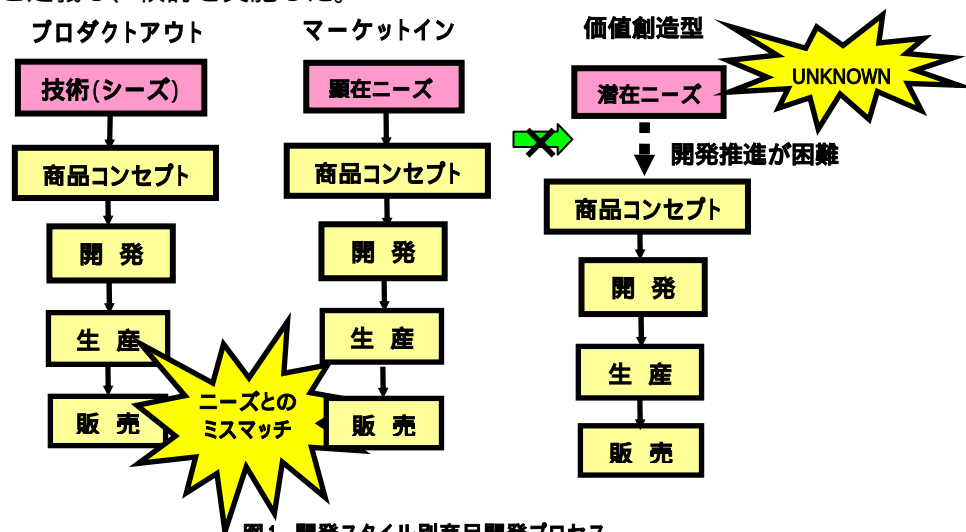


図1 開発スタイル別商品開発プロセス

表1 現状の商品開発スタイルと価値創造型開発の比較

開発スタイル	技術 シーズ	顕在 ニーズ	潜在 ニーズ	課題
プロダクトアウト型	○	×	×	顧客ニーズとのミスマッチ
マーケットイン型	×	○	×	保有技術とのミスマッチ ユーザ密着型の限界
価値創造型 (真のマーケットイン型)	○		○	現行システムとのミスマッチ

仮説1 新商品開発には、「仮説・検証プロセス」を探索段階で有する開発プロセスが有効である。

仮説2 新商品開発を効率的に実施するためには、社内外情報共有化が重要であり、このための仕組みが必要である。

以上の仮説に関して、以下ケース・スタディ企業での検証を行い、最終的に「新商品開発」に関する商品開発プロセスの提案、および効率的な商品開発のための組織的な取り組みを提案する。

・開発プロセスの変革（仮説1の検証）

住友スリーエムやTOTOのケース・スタディでは、生産前の開発段階で、開発しようまたは開発している商品について、試作や展示を通し、顧客の意見を聞き入れ商品コンセプトを洗い直し、活用されそうな商品に変更している点で共通している。

これらを一般化すると図2のようなモデルとなり、これを「探索検証型開発プロセス」と称する。

このプロセスの効果は、実際の生産前に売れ筋を確認することで方向転換でき、開発→生産のリニア型の開発により生産実施後に売れ筋を確認するよりも生産設備の多額な投資損失のリスクを低減することが可能となる。さらに、顧客に発信することで潜在ニーズを喚起する効果もあり、商品が上市された時に、この潜在ニーズが顕在化して、開発された商品を購入してくれる可能性が増す。（価値創造）

このように価値創造型開発の推進には、探索検証型の商品開発プロセスが有効と考えられる。

探索検証型開発プロセスの特徴として以下の2点が挙げられる。

商品コンセプトの仮説設定からスタートする。

商品コンセプト仮説をブラッシュアップするため顧客との仮説検証過程を組み込む。

・価値創造型開発の組織（仮説2の検証）

1. ケース・スタディ企業の取り組み

表2は、ケース・スタディ企業各社について、部門横断的な情報集約の仕組みの有無、商品コンセプトを構築する際の顧客との仮説検証プロセスの有無、についてまとめたものである。該当する仕組みが確認できた項目は○、確認できなかった項目は無印としている。

第3章で述べたが、商品コンセプト構築段階ではマクロ動向、内外の技術シーズ、リードユーザー、同業他社等の様々な情報が必要となってきた。また、その商品コンセプトの仮説検証

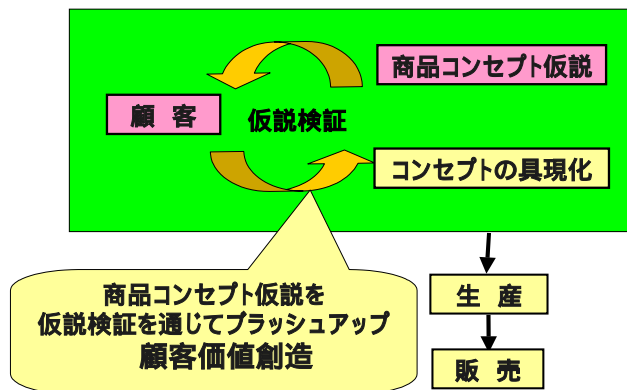


図2 探索検証型開発プロセスのモデル

においては実際の顧客とのキャッチボール的な意見交換の際に創起される情報が特に重要である。

このように価値創造型の開発においては部門横断的な情報集約・活用は商品コンセプトの仮説検証プロセスと表裏一体のものと考えられる。具体例として、表3に住友スリーエムの組織的な取り組みを示した。

2. 組織の仕組み

ケース・スタディ企業の調査から価値創造型開発を実行する組織には、部門横断的な情報集約と、顧客との仮説検証のための仕組みが有効であると結論し、次章にて新たな提案をするものである。

・価値創造センターの提案

1. 価値創造センターの提案

価値創造型開発を推進する中心部門としての既存部門の課題と限界を表4に示す。

従来の、プロダクトアウト型開発、マーケットイン型開発に適した開発体制から、価値創造型開発の推進により適した開発体制として、価値創造センターの提案を行う。

(1) 価値創造センターのミッションと機能

価値創造センターのミッションは、価値創造型開発の推進であり、その機能は大きく社内外情報の統合と仮説検証プロセスの実行の2つである。価値創造センターのイメージを図3に示す。

(2) 価値創造センターの機能と開発プロセス

仮説・検証プロセスの実行に関しては、統合したマクロ動向、ニーズ情報、技術情報をベースに商品コンセプト仮説の立案、設定を行う。立案した商品コンセプト仮説をベースに、展開した必要技術の開発を進め、段階的に顧客、市場にその商品コンセプトをカタログやプロト機、試作品といった形態で提示を行い、それに対する市場の反応、情報の収集を行うと同時に、それらの情報を都度反映させて、

表2 ケース・スタディ企業の取り組み

	部門横断的な情報集約の仕組み		商品コンセプトの仮説検証プロセス (潜在ニーズの顕在化)
	技術情報	市場情報	
住友3M	○	○	○
日東電工	○	○	
TOTO		○	○
RICOH			○
昭和電工	○	○	
テルモ		○	○

表3 住友スリーエムの取り組み

仕組み	ねらい	活動内容
リードユーザープロセス	将来を示唆する情報の入手	リードユーザーとのコミュニケーション
NewProduct Introduction (NPI)	テーママネージメントへの仮説検証プロセスの組み込み	ステージゲート法の運用
カスタマーテクニカルセンター (CTC)	技術情報の提示による潜在ニーズの顕在化	テクニカルプラットフォーム 体験ラボ

表4 価値創造型開発を進める上での既存部門の課題

営業商品企画部門	中長期的視点に欠ける。 技術的見識が不十分 開発実行機能の欠如
事業部設計部門	目先の現事業の維持・発展に集中 事業戦略の枠に囚われがち
研究部門	顧客情報、顧客価値提供の視点が不足 事業としての視点が不足 アウトソーシングの発注の欠如 検証プロセスの欠如
企画部門	現場(市場、技術)情報が不足 開発実行機能の欠如

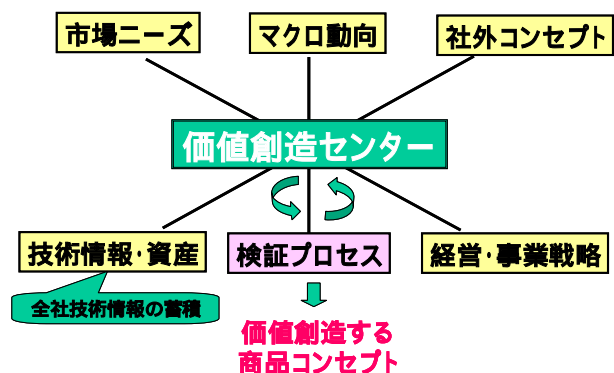


図3『価値創造センター』のイメージ

商品コンセプト仮説の修正、および技術開発の方針、内容の修正を行う。

価値創造センターでは、商品コンセプト固めと、それに必要な技術開発までを行う。図4に価値創造センターにおける開発プロセスを示す。

2．従来の研究開発との違い

価値創造センターでの研究開発と従来研究開発との違いを表5にまとめる。最大の違いは、商品コンセプト固めに責任を持つことと、その実現のために、商品コンセプト仮説の検証機能を持つことであり、さらに、商品コンセプト仮説設定とその後のブラッシュアップを精度よく行うため、情報統合機能を持つことである。

3．価値創造センターを機能させるために

価値創造センターをより有効に機能させるために必要な事項を表6にまとめる。

・まとめ

本研究においては価値創造型開発を推進するのに適した開発体制を検討するのに際し、その開発プロセスと開発組織に注目した。まず、開発プロセスに関しては、従来のプロダクトアウト型開発、マーケットイン型開発との比較、およびケース・スタディを通じて、商品コンセプトの仮説設定からスタートし、商品コンセプト仮説をブラッシュアップするため顧客との仮説検証過程を組み込んだ、探索検証型開発プロセスが有効であることを検証した。

次に、探索検証型開発を推進するに当たっての課題を抽出し、その中から組織的な要因に注目し、ケース・スタディを通じて、部門横断的な情報集約と、顧客との仮説検証のための、組織的な仕組み、取組みが有効であることを検証した。

最後に、価値創造型開発に適した開発体制として価値創造センターの提案を行い、一般化を試みた。しかしながら、3Mの開発プロセス、開発体制を他社が真似できないように、自社に適した独自の開発体制があるはずである。ここでの研究を参考、ベースとして価値創造型開発の推進を目指した自社に適した独自の開発体制を構築していくことが重要と思われる。

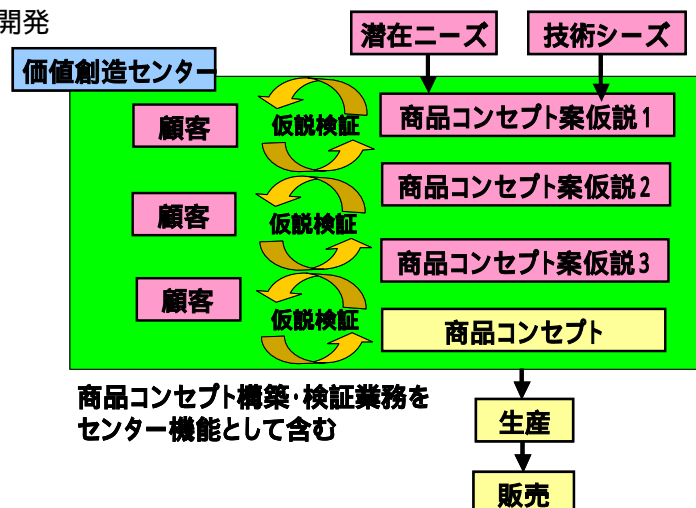


図4 『価値創造センター』の商品開発プロセス

表5 価値創造センターと従来 RD との相違

	従来 R D	価値創造センター
機能	・技術情報の蓄積 ・顕在ニーズの収集 ・R Dの実行	・技術・市場情報の統合 ・潜在ニーズの顕在化 ・R Dの実行 ・市場への新価値提案とRD へのフィードバック
効果		・新市場開拓 ・市場価値の高い商品開発 ・差別化力のある商品開発

表6 価値創造センター機能のための必要事項

- 意識改革
 - ・技術者; 潜在ニーズ発掘への挑戦
 - ・経営者; 潜在ニーズ発掘の不確定性の許容
- CTO による運営
- テーマ評価; ステージゲート法など
- アイデア創出の仕組みと強化
 - > 社外コンセプトの活用など