

ベンチャー企業の研究開発と経営戦略

芳 賀 玉 樹

目 次

(はじめに)

- I. ベンチャー企業における研究開発の役割
 - II. ベンチャー企業の利益創造戦略
 - III. ベンチャー企業と研究開発の目標達成
 - IV. ベンチャー企業における商品戦略の情報とライフサイクル
 - V. ベンチャー企業における市場と商品関係の情報『開発の領域』
 - VI. ベンチャー企業における新製品開発企画プロジェクトのすすめ方
 - VII. 顧客ニーズを満足させる新製品開発
 - VIII. ベンチャー企業の研究開発に役立つ発想法と創造技法
 - IX. 研究開発の組織上の課題と推進体制の考察
- 参考文献

(はじめに)

ベンチャー企業は、将来に向けての、成長性・発展性は期待できる反面、まだ未完成の部分が多い。未完成が故に、前に進む力・エネルギーが最も大切な要素となっている。

前に進む力を生むのがベンチャー企業の開発力である。ベンチャー企業から開発力をなくしてしまつては、ベンチャーの魅力は残らない。これ位にベンチャー企業の生命線は、開発力とその開発力を生む仕組みとエネルギーにかかっていると云つても過言でない。

勿論開発が全て成功するとは限らない。ベンチャー企業にとって、いかに致命的失敗を防ぎながら成功の確率を高める事ができるかが、将来の発展のカギとなるであろう。

ベンチャー企業の成功の確率を高める基礎は、顧客である。即ち、顧客ニーズを確実に満たし、顧客の満足（Customer Satisfaction いわゆる CS）を得る為にベンチャー企業の経営の総資源なканずく、人の力、チーム力、組織的エネルギーを最大限に発揮できる仕組みを作る事が、ベンチャー企業成功のカギとなるであろう。

ここでは、このベンチャー企業成功の為の仕組み作りに不可欠の次のテーマ項目を中心に進めて行きたい。

「ベンチャー企業における研究開発の役割」「ベンチャー企業の収益向上戦略と研究開発の体系」「ベンチャー企業における研究開発の目標達成システム」「ベンチャー企業における商品戦略の情報管理とライフサイクル」「ベンチャー企業における新製品開発の領域」「新製品開発の手順」「顧客ニーズを満足させ、売れる為の製品開発のプロセス」「ベンチャー企業の研究開発に役立つ発想法と創造技法」「研究開発の推進体制と組織をめぐる課題」

以上のテーマ項目を活用する事によってベンチャー企業の研究開発の仕組み作りができベンチャー企業の発展の基盤となろう。

I. ベンチャー企業における研究開発の役割

1. 研究開発は、ベンチャー企業が前に進む大きな推進力となって、ベンチャー企業が発展する為に必要な大きな要素といえる。

この研究開発を経営戦略レベルにおいて、考察していこう。企業が発展する糧となるのは企業の収益力であり、企業の収益向上戦略は、企業の目標の1つでもある。その企業の収益向上戦略において、研究開発はどのような貢献を期待されるのであろうか。現今の様に変化の激しい情報社会において、企業が生き残り、繁栄し、成長し続けるためには、経営資源を有効に活用し、明日の糧の基となる「企業収益」に役立てることが不可欠の企業努力となろう。すなわち、どのような経営環境においても、「収益向上」はどのような企業なканずくベンチャー企業企業にとって永続性の高い現実的なテーマであらう。ベンチャー

企業が経営資源を活用する事により、収益向上を行うには、次の3つのベクトルがある。

- ① 販売力強化（販売は今日の糧すなわち収入となる。収益の源泉である。）
- ② 企業の体質改善（コスト低減ないし改善活動で、企業の競争力を強くする。）
- ③ 研究開発（企業が前に進む 推進力となって輝かしい未来を拓く）

この3つのベクトルは、次の項の収益向上戦略の様に体系化する事ができる。

この3つのベクトルは、ベンチャー企業を支える三本柱として役立つ。

ここでは、第3の柱である研究開発について、とりあげて行きたい。研究開発は、ベンチャー企業の組織体に活を入れると共に、企業の将来の運命のカギを握っているといっても過言でない。ちなみに、企業組織体において、つい最近まで華やかなフットライトを浴びていたスター・花形商品や事業が、あっという間に形を消したり、全くなえり見られなくなり、人気はなくなってしまうケースも多い。この様に今の花形・スターが、将来も、通用し、永い期間にわたって、スター・花形であり続ける事は、極めて難しい事である。

従って、ベンチャー企業は次々にヒット商品の卵即ち、将来のスター・花形を開発し続けて行かねばならない。この様に、企業が将来に向けて、成長し続けるには、研究開発が最も重要な役割を果たしている。

研究開発には、企業組織体を構成する人的側面（組織・チームワーク・能力開発・教育）と市場・商品（モノと金）と情報（ソフト含む）の側面がある。人の能（脳）力開発、すなわち大脳生理や創造技法（アイデア開発含む）は別項で詳述したい。

研究開発は、大は経営戦略レベルとしての多角化に始まり、さらに商品のラインアップ・品揃え、トータル化、シリーズ化そして、ソフト的価値を付加して、自社商品や事業に新たな付加価値を生み出すまで、広範囲に及んでいる。究極的には、研究開発を推進するのは、人的資源「人」である。この人材をいかに活用できるかが、研究開発が成功するか否かの分岐点となる。

2. 研究開発の機能

研究開発の機能を考えるとき、まず自然科学の研究を基にした基礎研究を行い、その基礎研究を基盤にして応用研究を行って、企業化・生産化可能なものへとつないでいく一連のフローである。

研究開発は、自社の持つ技術的側面の「シーズ」と顧客（社会的）要求サイドの「ニーズ」の両面からアプローチする方法があり、企業の将来（明日）を担うエースを誕生させる役割を持っている大切な機能である。

(1) 基礎研究……これは、知識(知的所有権)や技術的な進歩を目的として行う研究であり、企業の利益を直接には追求しない(前面には出さない)純粋科学的な研究で、自然科学本来の研究の性格に類似している(一般的基礎研究)。

但し、「目的基礎研究」は特定のテーマ、経済的価値の側面や、社会の要請やニーズに呼応した基礎研究であり、一般的基礎研究に比べ、目標が明確なので、何らかの成果に結びつき易い。

企業組織体で行われる基礎研究はこの目的基礎研究である。一般基礎研究は、大学や公共の研究所などで行われる。企業が、一般基礎研究を重視する場合は、大学等の研究所と提携したいいわゆる産学共同という形式によって、一般基礎の機能を満たしている。また、目的基礎研究を外部の専門の企業（研究開発型の企業、ベンチャーに多く見られる企業を含む）に求める場合も多いのである。

(2) 応用研究……基礎研究により得られた新知識・新技能をどの様に应用していくことが可能か、または应用するにはどのような方法テクノロジーがあるかということを研究する。従って、既知・既存の技術や製品についての情報を分析し体系化して新しい価値を見出す行為である。成果に比較的結びつき易いので、我国では、大半の企業において、力点がおかれ実施されている研究の領域である。

そして、どこの企業でも目先の利益や成果を求めるあまり、基礎研究よりは、むしろ、応用研究にばかり力を入れる傾向が強く、我国企業のトップも殆んどが応用研究にしか関心がないのが現状であるが、これからは、基礎研究やソフト的な側面にも力を入れないと国際化の時代では、経営戦略的にも通用しなく

なる。企業がリストラや短期的利益や目先の利益の追求に終始すると明日の糧となるエネルギーである開発力は衰退し、企業は、生き残れなくなるであろう。尚研究開発は、産学共同や、個人の研究能力を引き出すプロジェクトが、今後は有効となろう。

(3) 開発……応用研究によって得られた成果および経験的知識の体系・ネットワークを活用して、顧客に受け入れられ、支持される新製品でしかも企業において、採算（収益向上）が期待される新製品・新事業を具現化するための企業努力であり、将来に向けて企業が発展するベクトルである。

(4) シーズ（Seeds）……基礎的研究開発からこの様な新技術・新素材が開発されたという種（シーズ）を発展させる研究開発がシーズ型開発である。

① 技術指向の企業や、技術に自信のある大企業に多く見られるが課題はマーケティング力にあり、顧客ニーズを重視できないと作っても売れない在庫の山を築く事になりかねない。

② シーズ型がおちいり易い弱点は、販売やマーケティングを軽視してしまい、良い物さえ作ればよいという自己満足や過信は企業の存続をあやうくしてしまう。

③ シーズ型は、需要が充分にあり、販売力が強大でしかも商品のライフサイクルが永く続くものでないと成功し難い。また、顧客の支持・満足と販売部門の支持も不可欠の要件である。

(5) ニーズ（Needs）……需要サイドの顧客ニーズ（要求）やウオンツ（欲求）を重視するもので、「このような顧客ニーズからの要請として、新製（商）品ができないか」という顧客からの要請に基づいて開発する。（いわゆるニーズ型開発）

① 顧客ニーズに基づいているので、売れないという失敗は少なく、市場調査の裏付けがあれば、販売の実績は上り易い。

② 顧客指向、マーケティング指向で、企業も前向きで、活力が生まれる。

③ 技術的にウィークポイントがあれば、産学共同や、研究開発の専門機関さらには、研究開発に強い発展途上のベンチャー企業等との連携・提携が考

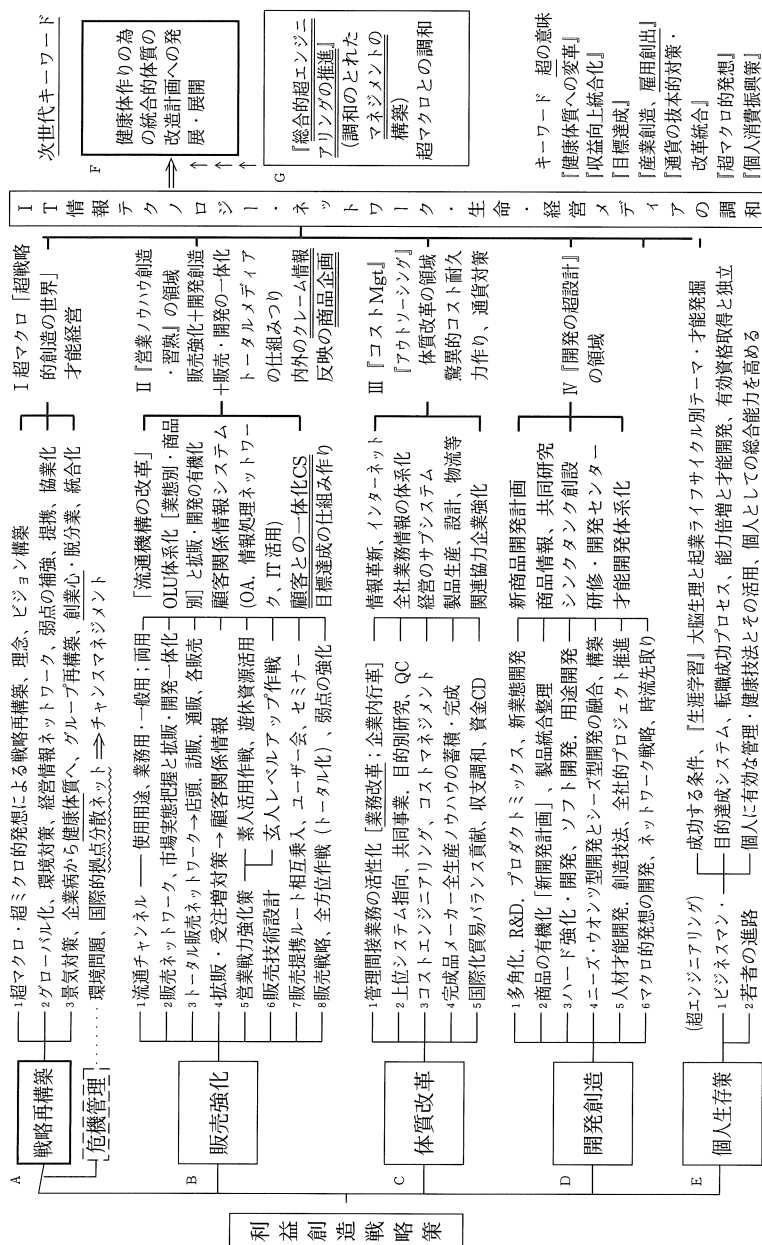
この様に環境は厳しさを増している。即ち国際的競争、IT化の急速な進展による技術革新の速さ、商品寿命のサイクルも短期化し価格競争など収益を圧迫する要因と逆に新しいチャンスを生み出す情報革命、ソフト化の進展の変化は目ざましいものがある。この様にリスクとチャンスの両面を持つ環境は、ベンチャー企業にとって、新たな発展の追風として活用する事ができるか、反対に逆風ともなり兼ねないので舵取りの羅針盤が必要になる。その羅針盤の役割を持つのが「図」「ベンチャー企業の利益創造戦略策」である。この図の利益創造戦略策の各ベクトルの特徴は、A戦略再構築は戦略策の全体を統括しまとめる役割を持っている。超マクロから超ミクロの発想が必要なのは、戦略を立てるには視野を広角度に拡大ししかも次元を多重に考えるなどベンチャー経営にとって良いヒントが得られるからである。このベクトルは、国際化、情報化の影響を考慮し、企画立案する。そして環境問題も大きなテーマとなろう。

また、現在企業などで注目を浴びている危機管理も環境や国際的視野に立ちリスクマネジメントよりずっと前向きのチャンスマネジメントとして全ての問題やテーマを試練としてよりはむしろ機会・チャンスとして前向きに活用していく心構えがよい成果に結びついていく事となろう。危機管理においては、情報伝達の即時化と危機管理に備えた即実行体制をとり、責任者が正しい情報を把握しトップの決断力がポイントである。また、大切なことは、本社（特に情報）機能を大都市に集中するのではなく、安全な地方に分散しておくことであろう。それには、次の項でとり上げる「販売強化」において、トータル販売ネットワークの中のダイレクトマーケティング（通信販売）を企業経営の最重点課題として、導入し成功させることであろう。ダイレクトマーケティングは、情報を経営資源とした販売戦略ないし、形態であるから、企業の本社は、どこにおいても経営の成果を上げることが可能であり、国際化・ネットワーク化・IT化が進んでいる環境になっているので、世界中どこに本社をおいても、ベンチャーの経営は成り立つ。

B 販売強化

売上・付加価値を増加させるためには、ベンチャーは、最大の経営努力を払

☆ベンチャー企業の『利益創造戦略策』『健康体質の基盤作り』の為の計画 [体系図]



(注) この体系図は「第一經大論集 第25巻第3号 平成8年3月 P41を参照し普者しがまとめたものである。

い、人・物・金・情報などの経営資源とその基盤となる取引先の活用がベンチャー企業の成否を握っているといっても過言ではない。

しかし、ベンチャー企業の多くは、技術に自信を持っているので、ややもすれば、技術偏重になり、最も重要な販売を軽視して、経営不振におちいり易い。この販売こそが、企業特にベンチャー企業のプロフィットセンター（収益の源泉）として、企業の中でも最重要視された上で、経営資源を重点配分し、トップ自らが販売戦略をリードして行く必要がある。

販売強化の中で重要テーマは、「流通チャネルと情報ネットワーク」「トータル販売ネットワーク」「情報技術とダイレクトマーケティング」「販売における問題点とその解決策」である。

1. 流通チャネルと情報ネットワーク

(1) 我国と欧米の流通チャネルの対比からみられる特色

IT（情報技術）の大きな影響を受けるのは流通面であろうと思われる。そこで、我国の流通の特色を中心に考察し、併せて欧米との差異を考察して行こう。

① 欧米の流通チャネルはシンプルである。

メーカーと最終顧客（ユーザー）の流通経路（チャネル）は極めて短かくなっており、メーカーとユーザーが直接結びつく事が多いので、インターネット・ITのシステムを作り推進する際に手がけ易い。これに比して、

② 日本の流通チャネルは長くしかもかなり複雑になっている。この為に諸外国特に欧米からは理解しにくい。また、我国では業界（業種）別に業界固有の商慣習があり（物流と商流即ち商品の流れと商売・販売の情報の流れが一致しない事が多く取引を一層複雑にしている。）そして、系列という日本独得の家族主義的取引もからみ、ますます日本の流通機構が外国から見れば、なじみにくいものとなり、日本と欧米の流通の課題となっている。

しかし、この独得の流通機構が日本経済の活力の源泉ともなっていた時期があり、注目されていた。情報技術の進展によって、日本独得の流通は大きな変革を迫られている。

③ 卸売の機能が日本の流通の特色をよく表している。そして、従来は日本の流通機構の中でも卸売の機能・役割が大きく、大手の卸売業（商社は輸出入の拠点即ち貿易の流通の拠点である港湾の機能をコントロールできる。原材料を海外からの輸入に頼り、製品輸出の商流を商社に頼っているメーカーはこの面からの商社に依存する所は大であった。）と中小の卸売業が共存しているのも日本流通の特色である。

④ 日本の卸売業の主な役割についていえば、「情報ネットワーク」「流通機能」「資金のダムの機能」「人材提供（小売業や中小メーカー特にベンチャー型企業に対して開発、販売の情報提供のコンサルティングの役割を持っている。）」「経営支援（資金、販売機能）」が五大機能である。この中でも「情報ネットワーク」は最も新しいコンセプト（考え方又は概念）であり、商品（ハードとソフトの両面があり、今後はソフトすなわち応用技術の面がより重要になる。）顧客情報（よくいわれる顧客管理という固いイメージよりもずっとソフト的に表現した方がアイディアは出やすくなる）、顧客との関係の情報システム、更に流通機構全体の情報の統合（インテグレート）する考え方である。

この情報ネットワークが、IT 情報技術の基盤となるソフトウェアである。

⑤ 流通の中で占める企業の数の割合は、中小卸売業の数が圧倒的に多い。但し事業所に働く人の数は、大手の方が多い。それは、卸売業では、大手は全国に事業所ネットを持ち、また小売業の大手企業（デパートやスーパー、ショッピングセンター、ホームセンターなど）は全国に多くの事業所ネットを持っているから1社当りの従業員が多いからである。

⑥ 情報ネットワークの構築と活用が流通業特に中小の小売業、中小卸売業の企業存続、発展のカギを握っている。即ち IT などの情報技術特にソフト面の充実が生き残る為に不可欠となろう。

ベンチャー企業の将来有望な分野は、この様な、情報技術 IT 特にソフト面にあるということを肝に銘じて、ベンチャーの投資もいたずらにハードに偏重せずむしろソフト面に着目して、自社の強化を目ざした方が良い結果は得られよう。

(2) 情報ネットワーク

流通面での情報ネットワークの構築と活用方法について考察しよう。

情報ネットワークは、「顧客」「メーカー」を主な対象として着目する必要があるだろう。

情報ネットワークについて留意すべき点としては、

① マルチメディア、インターネット等の基本となる情報は、商流(日常の営業活動の流れ)、物流(配送…最終顧客に正しく届ける)から得ることができる。

② コンベンション、展示会、イベント、セミナー、フェアの企画と運営、アフターフォローも情報ネットワークの貴重な資源によって成り立つものである。

③ 顧客(ユーザー)研修会をレベル別、業界別に推進して、使えるソフトウェア(経営レベルの適応…アプリケーション)を開発して、活用し、その成果の情報をフィードバックする。

④ メディア(情報媒体)として在来メディア特に会報、ニュースとして編集し、取引先顧客にも参加して頂き、活用範囲を広げる。

⑤ 顧客との関係をネットワーク化(顧客との関係を密接にする為に情報をうまく結びつける。)を行う。そのポイントは、オピニオンリーダー的顧客(我社のファンであり他の顧客に影響を及ぼす顧客)の情報を体系化し、顧客関係情報システムの基本となるソースデータとする。市場調査も有効である。

⑥ ベンチャー企業が研究開発、商品企画を行う場合には、顧客の中でもオピニオンリーダーニーズを的確に把握できる様に、顧客との関係を緊密にしておく。(顧客の真のニーズが聞けるように、顧客のキイマンをしっかりとつかみ、要点となる情報を整理しておくといよい。)

⑦ 異業種交流や同業界との交流は、有効情報は得られるが、特に研究開発に役立つ新しいヒントや新しいコンセプトは異業種の企業や団体、協会やベンチャー企業とは別の研究所などの方がより新鮮な情報が得られる。

⑧ 産官学(産業界、官界、学界)共同のミーティングの機会を作り、各界の情報を巾広く入手し、かつフィードバックしやすい仕組みを作る。以上情報ネットワークに関する努力により、ベンチャー企業の販売強化として流通の仕

組みを作る事が可能となり、将来に対応できる企業の基盤が確立される。

2 IT・インターネット時代の『販売の主要な三本柱』

経営環境としての我が国の不況色も長期化の様相を呈している。長引く不況にもかかわらず、最近7年間で30倍もの売上・利益を伸ばしている成長企業の成功例も多く見られる。一方、最近進歩の著しいIT・情報システム、或いは、インターネットなどが厳しい環境を乗り越える革新的な道具として、企業の成長や個人生活・能力開発に期待されている。勿論、これらの道具の中にはまだ啓蒙の段階のものもあるが、成長企業の中には、この素晴らしい機能や可能性を持つこの道具をうまく使いこなす成功企業も見られる。そこで、こうした最新の機器を駆使し、厳しい環境下で成長しているベンチャー企業の成功例を挙げながら、最大のメリットを出す為の仕組み（基盤）を作りこれを実行する方法を考えよう。

(1) 7年間で30倍も成長した食品加工メーカー

成功例の企業は、九州中部を拠点にした、ある食品メーカーである。同社は、7年前の売上が2億円、それがこの不況の中で急成長し、現在では当時の30倍の60億円を超えるまでに成長した。商品を増やせば、大幅な売上増加も期待できる。

その成功の秘訣は、経営〔販売〕の仕組み作りと、マルチメディアなどの最新機器を駆使したマーケティングにある。ベンチャー時代は、無店舗販売即ち、「通信販売」からスタートし、軌道に乗った段階で次に「店頭販売」と「訪問販売」を導入する、この「3つの売り方」を取り入れた「トータル販売」を指向していることである。「通信販売」では顧客の注文を顧客の注文をノートに書きこみ、それを顧客名簿として出発したが、顧客の増加に伴い「通信販売」のOA化を実施するなど、最新機器を最大限に利用した点も成功した要因である。

つまり同社は、最新機器を駆使したトータル販売のシステムを作りあげることによって急成長をとげたのである。この企業の成功例をもとに、付加価値・

収益確保のための仕組み作りとして、マルチメディアなどの最新機器を駆使した「トータル販売システム」について、その仕組みや実行上の注意事項を取り上げていこう。

(2) 売り方の主要な3本柱

「トータル販売システム [体系図参照] とは、企業がオールラウンドな分野で強くなる為の手法であり、より多く売り付加価値を上げる為の仕組み作りである。「店頭販売」、「職域販売システム」、「ダイレクトマーケティング」の主要な3本柱より成り立ち、流通機構にも大きな影響を与えるものである。ここでとりあげた食品加工メーカーにとっては、職域販売システムが訪問販売にあたり、通信販売がダイレクトマーケティングにあたる。まず、(a)『店頭販売』のポイントは①集客＝客をどのようにしてより多く集めるか、②接客＝来店して頂ける客にどのようにアプローチするか③販売促進＝どのようにして契約に結びつけるかである。ここで留意すべきは、店頭販売は、コスト（固定費）競争力の面で、将来は再検討の必要があるが、顧客からの信用面では価値がある。また、ストアオートメーション（SA）マルチメディアなどの活用により、店頭販売は画期的な方法が期待できるが、経費に注意する必要がある。あまり理想や見かけだけにこだわると、採算にのらなくなる。次は、(b)『職域販売』システム、つまり訪問販売のポイントである。①使用用途（顧客の使い方）→業務用（ビジネスユース）と一般用（パーソナルユース）があり、この両方の用途・顧客をカバーする。②人脈、真のキーマンを見つけ購入する役割をやる。③オピニオンリーダー（OLU＝我が社のファン）的顧客の体系化と活用による拡販、この販売方法はひと（セールスと要員）にコストがかかり、人の活用と教育に手間ひまを惜しまぬ事である。また、営業の活動と顧客関係の情報動向をうまく連動して、顧客の要求に素早く反応することも大切である。第3番目は、(c)『無店舗販売』いわゆる DM 販売、（通信販売）のダイレクトマーケティングのポイントである。

ダイレクトマーケティングの最大の資源は情報である。情報のなかでも、見

込み客のリストや活きた商品カタログ作り（これは、マルチメディアの活用が期待される）が重要で、見込み客の顧客リストを入手する為には、他業界企業・集団との提携・異業種交流研究会による情報の共有化、販売ルート・研究開発の相互乗り入れなど、情報資源確保の為の企業戦略活動が必要となる。特に DM 販売にはトータルメディア（全ての媒体）を駆使した新業態の売り方があり、この売り方をサポートするのにパーティ手法がある。つまり、ダイレクトマーケティングでは、商品説明・PR にトータルメディアを駆使することにより、マルチメディアがフルに活用でき、最新の販売形態となる。しかも、最もコスト競争力があり、顧客の要求（ニーズ）を最大限に反映出来るマーケティング手法である。

以上のように、「トータル販売システム」には3本の柱がある。しかし、この3本の柱には、それぞれに長所短所があるので各企業の環境や状況に応じてこの3本柱と経営資源を組み合わせなければ、効果は抜群となろう。

(3) 販売方法の組合せが鍵を握る

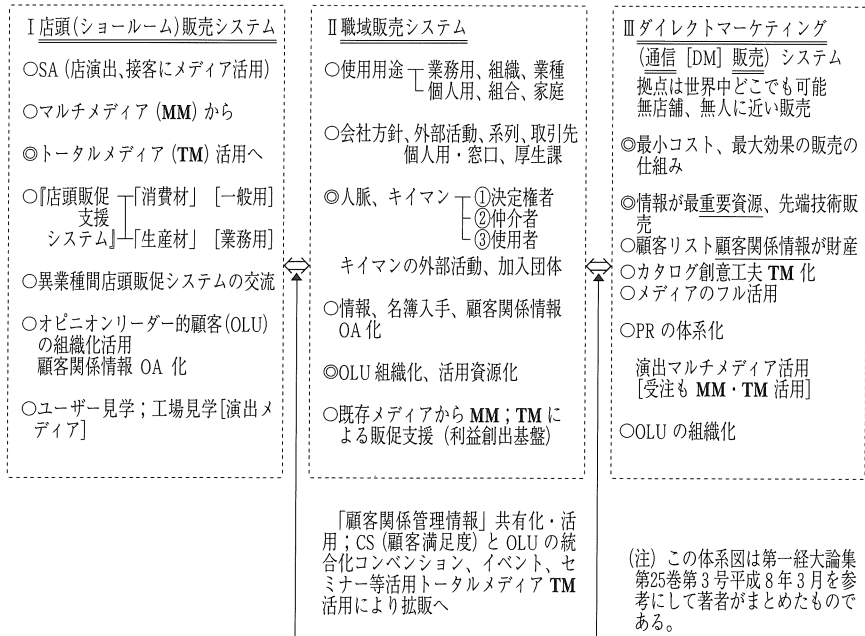
では、このこの「トータル販売システム」このを成功させる上での注意事項をまとめておこう。繰り返しになるが、最も重要なことは、一つの販売方法だけでは不十分であり、コストと人材の育成に充分な配慮がなされないと危険であるという点であろう。例えば、店頭販売のみにこだわると、真っ先に業績の低下を招く。

もっともコストが高くしかも守勢になり易い販売形態となるからである。しかし、他の販売方法をうまく組み合わせる「トータル販売」を実施できると、売上・利益は急回復する。3本柱がバランス良くうまく結びつくと、業績は更に飛躍的に上昇する。勿論こうした最新の売り方・通信販売について若い顧客も高齢者も歓迎する環境になりつつある。

この多く売る為の仕組み作りである「トータル販売システム」は食品業界をはじめ、種々の分野、業界で応用できる。消費財では、食品に相似の化粧品さらにはアパレルそして耐久消費財の各分野、一方生産財でもパソコンや情報機

器、食品加工機械、食品資材、包装材等が今後のマルチメディア等の普及と共にクローズアップされてこよう。

3. トータル販売ネットワーク [体系図]



(I) 通信販売 (ダイレクトマーケティング DM) が今後最も有望と見られる背景

1. 小口配送 (宅配便) 等流通・配送が普及し、わが国は世界一のレベルになっている。
2. 販売コストが最も安い。(店頭販売のコストの10/1以下でも可能)
3. マルチメディアなどの媒体がフルに活用出来る。マルチメディアは今後進歩と普及が期待出来る、また、人にとっても新しい可能性を引き出し、ビジネスや個人生活に多様性を提供し、人の才能・能力開発に役立つ。

4. 顧客との関係、距離が最も短く、顧客の意向。ニーズが直ぐ伝わる。有効な商品開発の情報も顧客から直接入手出来る。
5. お店や支店・営業所などの拠点作りやセールスに気を使わずに済み、コストもかける必要はなくなる。
6. したがって、商品と顧客関係に全精力・エネルギー注ぐ余裕が出来る。これは戦略の基盤となる。
7. 若い顧客から支持され、一種の流行になる魅力を持つ。買い物に行けない客層・高齢者にとっても大層便利になる。
8. 本社はどこに置いてもよく、全国の市場がカバーできる。しかもこれにより、危機管理も実行しやすくなる。

この様な特徴を持つダイレクトマーケティングは、今後新しいメディアの普及と共に加速度的に成長していこう。

※ 産業界においても、際立った格差があり、厳しい環境下において、業績好調の成功例は通信販売を中心としたトータル販売を推進している企業であり、一方店頭販売にのみこだる企業は業績の落ち込みが顕著となっている。

(Ⅱ) トータル販売ネットワークと云ういわれは、次のような性格を併せ持っているからである。

1. マルチメディアと在来メディアの両方の活用により低コストで現実的な総合的なメディア（媒体）の使い方を推進する。
2. 人や企業の能力をフルに引き出し革新的な仕組みを考え危機管理に役立てる。この仕組みは今迄忘れられていた遊休資源例えば、窓際族・素人を活用し、新戦力として役立てる。また、人の才能開発に着目する。例えば、受験戦争や競争社会で今迄左脳を酷使していた日本人にとって、全く遊休化した右脳 [ヒラメキ・創造性、芸術、趣味、音楽、快楽等] を活性化する事はボケの問題、国際摩擦を解決したり画期的新製品開発に役立てる事ができる。この右脳の活性化にメディアの中でも特に『音響、画像、映像、双方向 TV、テレビ電話』が役立つ。
3. 今迄の分業化・専門化の行き過ぎを是正して、総合化を計る。例えば、

販売・開発にトータル販売を推進する。

4. 使う立場から、便利さ、楽しさ（快樂）を重視し、消費者重視と PL 法をクリヤーできる。

5. 以上により革新的な仕組みを作り、我が国の迷路の様な長期の不況から脱して新しい成長を計り活気を取り戻す。

※ 右脳活性化の例に将棋の最高タイトル保持者があり、強さの秘訣は右脳と左脳の調和と IT の活用にあるといわれ、また、ノーベル賞を得る頭脳はこの右脳の 特性 と左脳との調和にその秘訣があるという。

4. トータル販売システム

『店頭の来客激減』の未曾有の危機を脱して『飛躍の売上げ増加へ！』

最近の販売の傾向として、店頭販売をしている消費財の流通業（例えば、カメラ、メガネ、家具、紳士服、食品など）では、平日は勿論の事、いわゆるかきいれどきの週末でさえ店頭に買い物に来る客の数は激減している。この原因として長引く不況も考えられるが、それ以上にもっと重要な事は、消費者・顧客の意識・嗜好や習慣に大きな変化が見られるがこの変化に気づかず、商品だけ多く陳列している工夫のないワンパターンの店頭販売にある。

- ① 店に行って買うより通信販売（テレホンショッピング）の方が遙かにカッコよい買い方という流行が定着しつつある。
- ② 働き盛りの年代では共稼ぎが多くお店に買い物に行く時間の余裕がなくなり24時間注文できしかもカタログ等のメディアであれこれ楽しみながら選べる気軽な通信販売（テレホンショッピング）を活用する。
- ③ 中高年層は外出して買い物に行くより自宅で買い物のできる方法を選ぶ人の方が多くなっている。
- ④ パソコン・インターネット・IT の進化と普及の影響が甚大になっている。店に行く必要が無くなって行く。

このような顧客層の大きな変化にかかわらず、店売りに執着する人は時代の

変化に対応できなくなっている。しかも、少なくなっているたまの来客があれば、ワッと店員が群がって来るのでおちおち買い物を楽しむどころでなくますます店から足が遠のいていく。このようにして時代遅れの店売りのスタイルに執着するために来客をドンドン減らしてしまう悪循環に陥っている。(来客が少ない場合は店員は1～2名にし、他の人は訪問販売か企画に廻す)

この様な厳しい環境で販売を伸ばすには、顧客の好みと時流をみながら販売のトータルシステムをうまく組み合わせる柔軟性がキメ手になる。トータル販売システムを構成する夫々の売り方についてワンポイントの着想を考えよう。

(1) 店頭販売…顧客を集めるためのあらゆるアイデアを実現する。大判のカラーポスターを販促用に目立つようにレイアウトする。POP・チラシも斬新なデザインにしチラシは手作り風にする。どんな突飛なアイデアでも歓迎する。例えば楽しいイベントや楽しい状況のカラーポスターで店頭を飾る。また我が社我が店のオピニオンリーダーにお願いして知人や見込み客を同伴して頂く。(充分な謝礼を用意する)店も商品をスッキリ陳列し、植木や花、絵画、アンティーク、心地良い音楽で店に入り易くする。

(2) 訪問販売(職域販売)…顧客を業界別に分けて提案型の営業を展開する。提案の例に社員の誕生記念品にカラーポスターや自社の商品を位置づけ売りこむ例えば、小家具、ギフト用品、紳士用品・服、カメラ、時計、メガネ、文房具、電気製品、電子手帳、菓子、花等々消費財、生産財あらゆる分野の商品が考えられる。訪問販売の要員は店に居る人の中から交替で選抜する。店には2名もいれば充分であろう。

(3) 通信販売(無店舗販売)…カタログ・デザインは独自に企画・工夫する。また多くのメディア・媒体を活用する。メディアの例とし、オピニオンリーダー的顧客の使用(成功)例を掲載したニュース発行して既存客と見込み客にカタログ類と同封して送付する。

以上の販売システムに共通している重要なことは二つある。即ち、

- ① 見込み客リスト…今まで来店した事のある客か、少しでも関係の人のリストを作り特別の招待状をおくる。招待状も特にデザインしてカラフルに立体的に創意工夫する。これには、結婚式の招待状が参考になる。
- ② オピニオンリーダー的顧客の編成と活用について

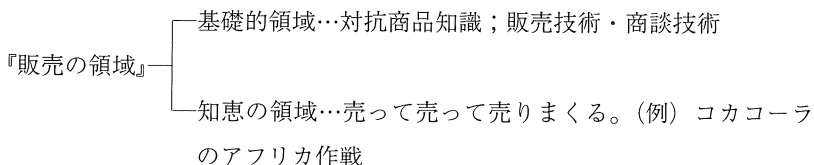
セールスやお店の要員を最小限にして販売の生産性を上げるには、実際に使って頂いている顧客を味方にするのが最も効果的になる。その大切な顧客を最大限に活用できるかの成否は、顧客をオピニオンリーダー（見込み客に我が社を推薦して頂く事や、我が社に種々の意見を寄せて頂ける）として、我が社の心強い味方に成って頂くことにある。このオピニオンリーダー的顧客については、わが国の場合特に店舗販売の場合あまり重要視されていない。そして、組織的な活用が為されず、有能なセールスだけが個人的に活用しているケースが多く、このセールスが独立する際に重要な販売資源としている。この様な勿体ないやり方を改善して、オピニオンリーダー的顧客を全社的な財産として『トータル販売システム』の有力な支援策として考えよう。

尚、使って頂いた顧客をオピニオンリーダーとしてしかも有力な販売チャネルして活用している成功例が世界36カ国にネットワークを構築している超優良多国籍企業がある。

5 より多く売る為の発想の転換

販売競争激化の環境では、多面的な発想、体系的なアイディアは有効になる。この多面的な広角度の発想・アイディアの出し方を考えてみよう。

- (1) 何としてでも売ろう。 ⇔ X軸の発想



(2) 商品が売れる ⇔ ⇔ Y軸の発想

商品自体の領域、特許・実用新案・スペック・新規の創造機能

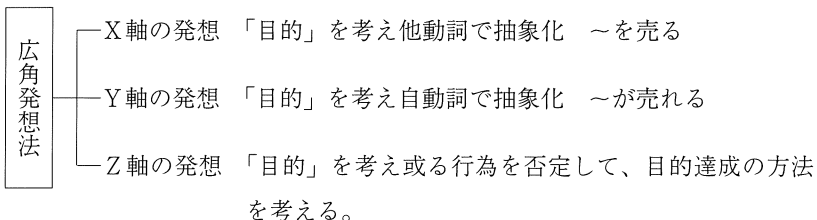
『販売の領域』…アイディア、創意工夫が決め手

- ① イメージを変える。
- ② 印象づける。
- ③ 多面的 PR 効果、SP、販売促進媒体
- ④ 顧客を優遇する。
- ⑤ 売りやすい体制にする。
- ⑥ 別のソフト・サービスを売る。(前項の事例参照)

(3) 全く新角度からの発想＝自動的な売り ⇔ ⇔ ⇔ Z軸の発想『売れて仕舞う』

- ① 相手に売らしてくれと云わせる。販売提携、つき合う魅力(人・ノウハウ・商品・ソフト)
- ② 他社のものを売らせない (例) 自動販売機のスペース占め作戦
- ③ 法的規制 (例) 消火器、全糖(甘味)

以上をまとめると



C 体質改革

この領域はコストを下げる為の企業の改善活動ともいわれ、企業の利益創造戦略の大切な柱である。一般的に取り入れられているリストラ(企業の再構築)もこの領域に入るが本来のリストラは、体質改善とA販売強化そして、そのD開発創造の三者(三本柱)の揃いぶみによって成り立つのである。(一般

的に実施されているリストラは、簡便法なのである。) さて、この体質改革いわゆるコストダウンの対象は、製品、製造、外注、購買、仕入、資金、物流配送、管理、間接的業務の効率化と企業の全ゆる領域が考えられる。

この中で人を対象とした管理・間接的業務の効率化が最も難しい。特にリストラ、減量経営や配置転換（ローテーション）を行う場合、人はその対象としての立場に立たされれば、自分の仕事即ち収入源を断たれてしまうという心理が働くので、そういう場合当事者が安心できる受皿即ちプロジェクトを用意する事が前提となろう。

人に関する改善で大切な事は、人の心理の読める人情の機微に精通した第三者と情報システムを介在させることである。

この領域は、ベンチャーの活躍の場が多くアウトソーシング（人材・ソフト企業）とソフトウェアの両方でできるベンチャー企業の成長が顕著で、また新規上場のベンチャー企業はこの分野と IT を含めた例が多く見られる程である。

この様に人を対象とした改善では、自社内の IT 化・情報化により間接業務（営業の仕事の中でも直接売上に貢献しない仕事、即ち営業業務の間接的業務が70%～80%もあり大企業でこの傾向が強い）は IT のソフトを強化できるベンチャー企業の有望な対象分野になろう。特にアウトソーシング事業にとっては宝の山ともいえる IT 活用のプロジェクトとなろう。

更に企業の外に改善活動を求めれば、ベンチャー企業の目的別の研究会例えばソフトウェアの共同開発、システムのコストダウン、共同開発、販売ルート of 相互乗り入れ（例として、ベンチャー企業が全国的な販売チャネルが構築できる提携・共同事業が推進できれば強力な販売の強化ひいては研究開発の強力なバックアップ）で協業化できれば、北海道、東北、関東、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州、沖縄、更には海外までのベンチャーのネットワーク化、国際化が推進され、一層のベンチャー企業の精鋭化と経営基盤の強化になり、IT の新分野とシステム設計に役立つことになろう。

この様にして、ベンチャー企業が体質改善を行う事により、販売の強化、開発、新システムの発想、IT ソフト分野の開拓にまで夢が広がっていく。体質改

革はいわゆるリストラの領域であるが、決して暗くとらえる必要はなく、もっと前向きにとらえれば、リストラも大きな成果をもたらす。

D 開発・創造による企業の付加価値増加

この領域は企業に活を入れる役割を持ち、企業が長期的に収益を上げるのに最も重要なベクトルである。

ここではアイデア開発・個性の活用による付加価値増加の事例をとりあげていく。さて、この開発・創造は、大は企業戦略としての多角化に始まり、更に商品のラインアップ・トータル化・シリーズ化、新しいソフト価値[アイデア]を付加し、自社商品・事業の価値が上がり、企業の付加価値が増加する事など枚挙に暇がない。

この新しい価値即ち人の知恵やアイデアを付加して収益向上に役立てている例が、競争激化の石油スタンド SS 地方の業者から始まり、最近では大都市周辺まで見られる。ソフト・アイデアの特色は、本業のサービスステーションの奥に、サウナや軽食喫茶コーナーを設け、ドライバーに対して有料の付加価値サービスを行っている。上得意である長距離ドライバーは燃料の入れ方も多くなるので顧客一人当たりの売上高は多くなる。そして有料サービスの方は別途充分採算が取れ、正に一石二鳥の効果をあげている。この石油ディーラーも経営多角化の一環に、コンピュータソフトを中心とした OA や IT の分野に進出している。今の SS はいずれエネルギー産業として新しくデビューしてベンチャーの有望分野の産業となろう。別の業界例として、中国地方の事務用品情報機器システム商社 OK 社の例であるが、同社が IT・OA を導入する場合、全社員参加型でプロジェクトを編成し、トップ自らリーダーシップを発揮し、効果が最大限出るように配慮されている。個性的なアイデアとして、得意先への売上帳に四季折々の挨拶文を簡単に一行だけ入れている。例えば、早春には、「確定申告はお早めにお済ませください。」秋季には「スポーツの秋のお買い得は〇〇です。」といったタイムリーなメッセージは得意先に好評である。この様にして、ソフト価値・アイデアを付加して収益向上に役立てる事は情

報社会が進展する今後は益々重要になってこよう。

IT やトータル OA システムにはソフトが不可欠で、ソフトこそが企業存亡の鍵を握る事になろう。このソフトも幅と奥行があり、経営戦略レベルのアプリケーションから人の能力開発まで考えれば、単に情報機器を動かすプログラムレベルにとどまらない。

そして、好ましい企業は、開発・創造力に重点を置き、時流に乗った対策がうてる先見性アイデア・ソフトのセンスを持っている。

この様に企業が将来に向けて、成長し続けるには開発という領域が重要である。開発は企業を構成する人的側面 [能力・アイデア開発] と市場・商品の側面がある。

人の能力開発では、大脳生理と創造技法がポイントである。

Ⅲ. ベンチャー企業と研究開発の目標達成システム

収益向上に役立てる研究開発を期するには、体系的な目標達成システムの構築と運営がその成否のカギを握っている。その目標達成の手順を図を参照しながら考察しよう。

① 研究開発を行う場合まずトップ層の指示によって行われる場合即ちトップダウン型がある。特にベンチャー型企業ではこの例が多く見られる。そして、企業規模がまだあまり大きくない場合や、開発型（出身）のトップの場合には、トップ自らがアイデアを出す場合がある。これに対し、ボトム型の場合には、研究開発部門や担当者といった第一線の現場サイドからアイデアが出される。

また、外部の研究開発機関や組織と提携してアイデアを求める場合もある。この外部の組織にベンチャー型の開発の例もある。

そして、この大切なアイデアは知的所有権として、重視し、有償なソフトとして扱われなければならない。

② 研究開発を効果的に行うには、研究開発な最終的な狙い・目的をトップ自らが必ず明示しなければならない。最終目的の例として、「企業の収益向上に

直接役立つ開発」そして「明日の我が社を担う、エースの商品開発を行う」などがあり、具体的な売上や付加価値の数値は、次の目標と併せて示される。この商品の目標は、売上で〇〇億円、付加価値で〇〇億円と示される。

③ 最も大切なことは、研究開発の目標をトップが示し、全員が共通の目標意識を持って開発成功へゴールインさせることである。

(a) 目標は、期間も明確にしなければならない。

☆ 長期目標は5年またはそれ以上の長丁場の研究開発になるので、スケジュールをたて、そのスケジュール管理を行い、進行状況を把握し、チェックしなければならない。

☆ 中期目標は約3年位でありこの期間は、長期と短期の中間に位置するが、研究開発では、中期目標の期間が比較的明確な成果が出やすい。しかもかなり大きな成果も期待できるので、これも、スケジュール管理、進行状況管理がトップ層、部門長（営業、技術など）、研究開発管理者にとって大きなツールとなろう。

☆ 短期目標は1年（年度）の目標で比較的まとまった研究開発のプロジェクトの場合であり、あまりスケールの大きなプロジェクトではないが、短期の目標は、成果がすぐわかるので、極めて重要視されている。期間は短く、目先の成果が期待されるので、個々のテーマは小さくなくても、数多くのテーマ、プロジェクトが集まることで、成果の集積は、それなりに大きくなる。また、開発を成功の連続に持って行ければ、ベンチャー企業に活力と発展する力が蓄積される。

(b) 性 格

☆ 個人的な目標…組織構成の個人レベルの目標で身近かな研究開発テーマがこの例として考えられる。

研究開発部門の仕事は、他部門の仕事に比べ、個人技術・技能、個人プレイを従来より重視しているので、個人的な目標（研究開発の成果の目標、個人の技能、能力、アイディア、知的所有権のレベルという側面の目標があるの）も極めて重要であろう。

☆ 組織的目標…全社、部門、課、チームなどの組織の研究開発部門では、従来はシステム型の個人プレイ中心で推進されて来たが、今後は、ネットワーク型の組織的チームプレイが成果のカギを握るであろう。(ネットチーム型とシステム型は後述する。)

また個人的目標と組織的目標は、利害関係や、思惑から、ベクトル（方向性）は一致するとは限らない。しかし、このベクトルは一致した方が研究開発の組織的パワーやエネルギーひいては成果は大きくなる。

ベクトルを一致させる為には、個人の有するノウハウ、特許、知的所有権などの有効情報を何らかの工夫をして、個人の持つ所有権又は使用权を認めるか、最終的に提供者に対して十分な報酬を払う方が、コストはかかるが、長期的に見れば、組織的、全社的な研究開発の成果は大となろう。

④ 制約条件…研究開発の成果を期待するには、お金（費用）も、時間も、設備（既存設備の有効活用を含む）、人材も十分に満たされる必要がある。また、ソフトウェア（応用技術）など有効情報も大変重要になる。そして、技術面であるが、この技術（テクノロジー）を自社内に求めるか、広く外部に求めるかも大切な方針ひいては制約条件になる。技術や知的所有権も含めて、基礎的な資源として最も大切な存在になるので、社内だけではなく、外部についても充分検討する必要がある。

外部に技術、特許、知的所有権を求める場合は、産官学（外部機関として、大学、研究所との提携を行う。）共同や企業・組織体との提携や専門の研究開発のベンチャービジネスの活用は、極めて有効な手段となろう。最も難しいのは、研究開発に必要な予算の確保であろう。予算の裏付けとして、目先の研究開発の成果を性急に求めると応用研究だけ行っ様になり、長期的視点からの基礎研究（目的基礎研究）がおろそかになり企業の将来への活力が削られてしまわないような配慮が必要となろう。特にリストラを誤って、後向きに使えば、企業の活力は失われてしまうことになる。リストラは本来企業の活力を強くするために経営資源の再配分を行い外部環境の変化に対応して企業の構造を変える企業戦略である。従って、企業を前向きにして将来に向って発展させるに

は、研究開発に積極的に取り組み意識改革を行って、暗いムードを明るい方に転換しなければならない。

長期的な不況下でも、業績を伸ばしている成長企業こそが、研究開発に積極的に取り組み、有望な新製品を続々と世に送り込んで、支持されていることに注目しなければならない。これに反して、後向きなリストラに終始した企業は、研究開発、品質管理面で不祥事をひきおこし、リコール問題にまで引きおこし、企業は大きなリスクに直面している。

リストラを誤って、後向きにのみ捉えると企業を危機にさらしてしまう事には要注意であろう。

⑤ 問題点・ギャップの把握

目標と現実（我が社の実力、特に研究開発サイドの技術・特許・知的所有権・人材レベル）の差が問題点・ギャップである。この場合も長期的な視野から捉え、もし、我が社で今手を打っておかないと、将来にわたって取り返しのつかない事になるという、チャンスを逃がす「機会損失」という考え方が、将来大きな利益を生む事につながることに注目する。やって失敗するリスクは目に見えるが、あたらチャンスを逃がしてしまう（やらない為の）機会損失の方が気が付かないが故にはかるに大きい。

⑥ テーマ化（又は、テーマアップ）

何をやると目標が達成できるかという、開発プロジェクトの有効なテーマを探すのがこの段階であり極めて重要な段階になる。

テーマ化を行う場合に大きな影響を与えるのが、ニーズ型とシーズ型の研究開発である。

この段階では、顧客意識すなわち、顧客のメリット（顧客が我が社の製品を使う事で得られる利便性や利益）を最大にする事に配慮し、また、見込客を最大にする対象を選ぶ事が肝要となろう。テーマ化ではこの様に販売面の考え方も重要となる。

⑦ 調査計画…ニーズ型の研究開発では、顧客ニーズを大切にするので、調査にはかなり力を入れるので、失敗は少なくなる。シーズ型の研究開発こそがこ

の調査を重視すれば、開発の失敗（即ち顧客のニーズを無視することによって引き起こされる）は防げる。

次の段階にも関連して、市場調査により顧客のニーズの情報収集こそが研究開発の成否のカギを握っているといっても過言ではない。

ところが、我国企業とくにベンチャー型企業の多くが市場調査を行わずに、新製品を出して、殆んどが失敗してしまうケースが多くなっている。現在は一流企業にまで成長した企業は、かつてベンチャーであった発展期は必ず市場調査を行って新製品の開発企画を成功させて来たのである。これに対し、外資系企業は、必ず市場調査を行うので、失敗は少なくなっている。

⑧ 目的情報の収集…他社における研究開発の失敗事例（これは真実の情報が入手しにくい極めて重要）と成功事例を集めて充分検討し、参考情報として活用する。

失敗事例も成功事例も市場調査をまじめに実施すれば、顧客の声・ニーズとして、有効な情報、開発に成功するか失敗するかのカギの情報は入手しやすくなる。必ず市場調査を行って目的情報の収集を成功させる配慮が必要である。

⑨ 企業の個性・特徴が最も良く出るのがこの段階である。企業グループ（取引先や外部の研究開発組織の情報・チエも含めて）の総力を結集して、全社あげて研究開発を成功に導く。社内外、特にベンチャーも含めた総力を結集できるかどうか、研究開発を行動レベルで成果を上げられるキメ手となろう。

⑩ 研究開発を成功させる案（プラン）を複数用意する。最樂觀の案（最高値）、最悲観値、中位値（まあまあの場合）の三グループのレベルを用意する。注意すべきは一つの案しか用意しない事である。一つの案だけだと少しでもうまくいかないときあらまてしまう失敗になってしまうからである。現実には一つの案しか用意しないケースが多いので開発がつまづき、開発を難しくしてしまう。

⑪ 評価および意思決定を行う。この段階は、企業のトップ、事業部長自らが判断するものであり、実現性や有効性を十分に考慮して、リスクを恐れない不退転の決意が必要であり、決断力が要求される。

⑫ 実行…全社的な支援体制の基に、信念を持って実行・実施に移す。プロジェクトチームを結成して実行すれば、全社のエネルギーを集中することができる。

⑬ 効果測定を広い角度から行う。結果として、「定量的効果」「定性的（心理的な）効果」「相乗効果」「長期的効果」というようにできるだけ多い視野から効果を測ると研究開発は良い結果につながっていく。

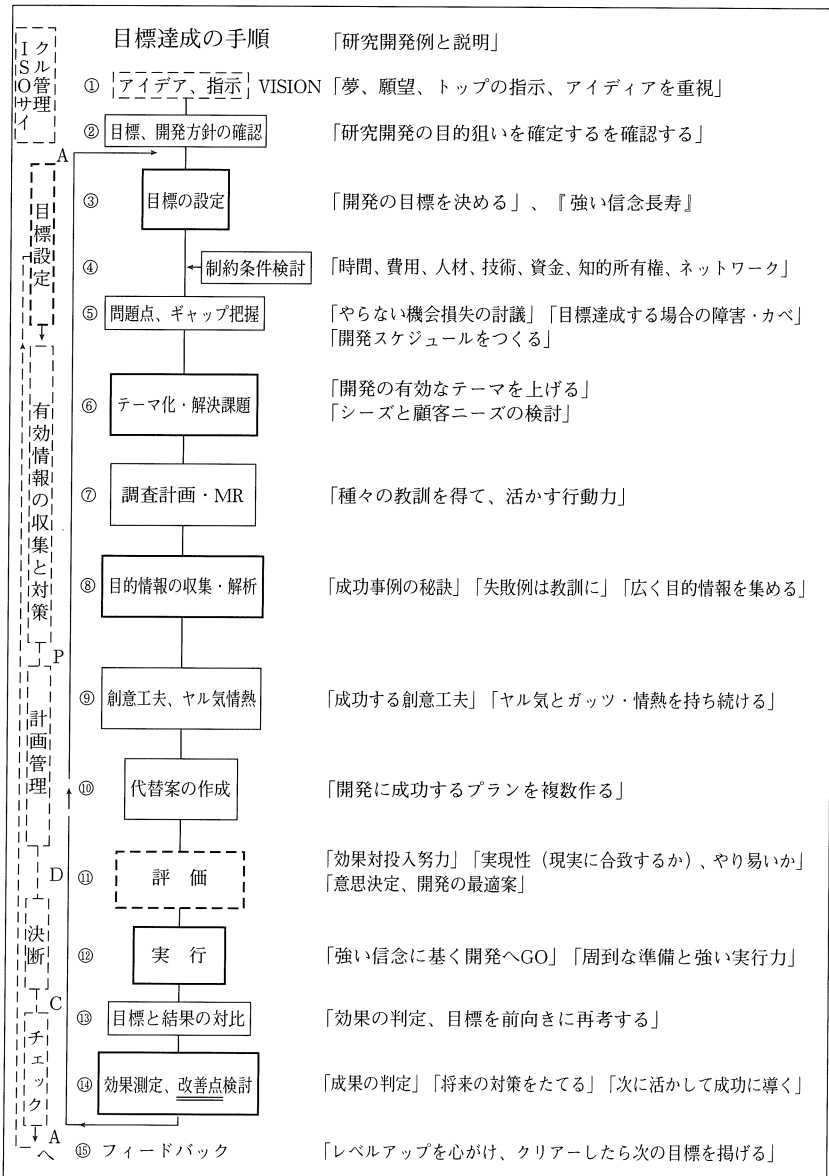
⑭ 次の開発も成功に導く為の対策をたてる。特に自社の問題点、ウィークポイント、解決課題、組織的弱点、トップ始め幹部の研究開発への取り組み方の問題、研究開発職能（機能）のバランス、市場（顧客）と商品関係などできるだけ多方面から検討し、将来に役立てていく。情報ネットワークを構築して、次からの開発研究を成功に導いていく。

以上が無事終了すれば、更に次のプロジェクトの目標達成システムを成功の軌道に乗せる為に、

⑮ フィードバックを行う。

次のプロジェクトを手がける時は、必ず、前のプロジェクトより向上する[成果を大きくする。][ロスや失敗を防ぐ]ことを心がける。そして、同じ失敗は決してくり返さない様に、失敗の要因を分析して、そのポイントをつかみ、解決策を考える。以上をまとめると次の『研究開発の体系的目標達成システム』図となる。この体系的目標達成システムは、研究開発を成功に導くものとして、IT や情報システムを設計する場合の基盤として活用することができる。価値ある戦略的なソフトウェアとして、活用範囲は広い。

研究開発の体系的『目標達成システム』図



(注) この図は 伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房 1993年4月P234（芳賀玉樹著）を基に著者がまとめた。

Ⅳ. ベンチャー企業における商品戦略の情報とライフサイクル

企業が繁栄し続けるには、開発の領域が要点になる。収益性の高い企業はこの開発に最もエネルギーが投入されている。さて、開発には、人的側面と市場・商品の側面があるがここでは、商品の側面「商品戦略」「新商品開発の分野」「(商品) のライフサイクル」を中心に情報との関連で展開していきたい。

1. <☆経営資源としての商品構成 [プロダクトミックス] の情報☆>

Aグループ 重点を入れる価値の高い商品群

商品分類	利益度 現在の儲けの度合			ライフサイクルの位置
	多 い	中 間	少 ない	
① 明日の稼ぎ手商品	○	○		導入期、成長期
② 開発(発展)途上商品		○	◎	導入期
③ シンデレラ商品		○	◎	導入期

Bグループ 現状維持的商品群

④ 今日の稼ぎ手商品	○			成長期、成熟期
⑤ 限定市場商品	○	◎		成長期
⑥ カムバック可能品		○	◎	飽和期、衰退期

Cグループ 資源ムダ使い製品群

⑦ 失敗製品			●損失	
⑧ 品種数過剰品		○	◎	飽和期
⑨ 技術者趣味製品 (特殊化無意味品)			○	
⑩ 昨日の稼ぎ手商品			○	飽和期
⑪ 経営者エゴ製品			○	

(注) このA. B. C. の体系表は今坂朔久著「現代経営者思考論」白桃書房
昭和48年1月221頁を参照し著者がもとめたものである。

2 各グループの特徴

取扱商品の優劣は、企業経営にとってその存亡を左右するといっても過言でない。儲ける商品群を次々と開発できる企業と、儲からない製品（商品に非ず）ばかり後追いしている企業とでは、大差が出てくる。後追い企業は、値崩れ等の過当競争に巻き込まれ、後ろ向きになりがちである。

値崩れを嘆くより、この際思い切って、我社の取り扱いの商品構成・プロダクトミックスを見直して、整理統合、新製品の開発・取扱いをするチャンスでなかろうか。勿論原点は我社の顧客のニーズを良く把握して、販売の戦略を練る必要がある。

そこで、取扱い商品の可否を＜経営資源としての商品構成の情報＞を必要な情報として参考にし意思決定することができる。

商品を取り扱う基準として、儲けの度合〔付加価値ないし利益率〕という事は商品のライフサイクル〔商品寿命〕とも関係が深いので、このライフサイクルも充分検討する必要がある。（ライフサイクル〔商品寿命〕については後述する。）

さて、商品の特徴・性格として、Aグループの①明日の稼ぎ手商品と②開発途上商品はまさに若きエースの存在で次代を担う物であるから最も重点を入れる戦略商品である。③シンデレラ商品は本来はもう少し力を入れれば、付加価値貢献度が高くなる商品であるが、企業内部では孤立無縁でしかも、ごく一部のしか支持しない為に肩身の狭い思いをして、販売促進等のマーケティングミックスが充分に発揮されていない「眠れる商品」になっている。従って、もっと力を入れ全社的な支援があれば付加価値貢献度も大きくなり近い将来わが社のエースになれる。

Aグループの商品の例として、OA・情報関連の業界では、マルチメディアや新ソフトニューオフィス、人間工学に関係した情報システムやITシステムなどが考えられる。

Bグループのなかで、④今日の稼ぎ手商品は、現在のところ一番売れているので、たれでも関心を持ち力を入れられている。但し、注意しなければならな

い事として、ライフサイクルで、成熟期にさしかかれば、その対策として、ソフト・アイディアをつけてライフサイクルを伸ばす努力が努力も必要になってこよう。

また、力の入れ方もAグループにふりむける必要も起きてこよう。

⑤限定市場貢献品は、時として、高い貢献度を示すこともあるが、顧客ニーズ・需要量は限定されている為に、これ以上注力しても、付加価値や成長はあまり期待はできない。

⑥カムバック可能品は昨日迄は、華やかな稼ぎ手商品であったが、ライフサイクルを見ると、飽和期・衰退期に差しかかり、将来性は期待できないので、新市場を探す（例、都心から地方へ、国内から海外へ）とか、ソフトを付けて新用途を開拓する等の努力すれば、新分野の新製品としてカムバックできる可能性はあるが、将来性に期待できないのでカムバックも束の間の夢に終わることもあるので、ラストチャンス位にしないと深情けになろう。

Bグループの例に、事務機器業界では従来の事務器（スタンドアロンといわれる単独に一台ずつ使い、ネットワークの様に組合わせて使わない方式のオフィスマシン）や同じくスタンドアロンの一部のOA機器、そして非業種別の従来のソフトウェアがあろう。

Cグループが大問題の製品群であり、多くの企業が、貴重な人的資源を（技術要員・セールス）や資本的資源・設備資源の多くをつぎ込んでいるが、労多くして功少ないいわゆる徒労に終わっている。価格競争や・価崩れのひどい製品は、まさしくCグループで、ライフサイクルから見ても、最も危険な状態にあるといえよう。

⑦失敗製品は、誰がみても認める製品だから、撤退する決心はつき易い。所が、⑩昨日の稼ぎ手、⑪経営者エゴ製品になると、未練が残りがなかなか思い切れない。

例えば、⑩昨日の稼ぎ手になるとかってドル箱であったために昔の夢が忘れられず、力を入れ過ぎる結果となり易い。最も危険なのは、⑪経営者エゴ製品である。これは、社内の人が失敗と思っていても、トップだけが強い執着を持

ち、メンツ（付き合いの場合もある）にかけてもと頑張るために、抗し切れず、いたずらに莫大な資源をつぎ込んでしまう。

⑧品種数過剰品については、別の手を打つ必要がある。もとは、儲かっていたのに、更に顧客の好みに細かく応じれば売れるであろうと、無闇にサイズ・色・型式の種類を増やしその結果、売上は上がっても、在庫費用や、手間、事務のコストがかさみ、折角の稼ぎも管理のコストに食われてしまう製品であろう。

これは、思い切って、品種を統合して、ポイントを絞れば、少ない投入努力・資源で大きな成果が期待できよう。但し、ライフサイクルには、充分配慮して、成熟期が過ぎてしまえば、深追いは避けたほうがよいだろう。

⑨技術者趣味品もこれに似ているが、市場が限られた特殊用途向けとして、従来の標準製品の他に、わざわざ特別の仕様を打ち出したが、付加価値に貢献せず、むしろ逆に従来の標準品の需要をそれだけ浸食し、共倒れする恐れがあり、これは、技術者の趣味に振り回されるからである。こういう製品はたとえ付き合いでも、思い切って、すぐ取り止めるべきであろう。

この様にCグループの製品は、すぐ決断して、Aグループに切り替えるという前向きの行動が必要であり、この＜☆経営資源としての商品構成の情報☆＞に基づく決断が企業としての生き残り策になろう。

但し、Aグループは単独企業だけではロットが少ないという場合は、もっと大きな効果、例えば付加価値率・付加価値額を伸ばすには、企業提携・協会・団体のメリットを活用した方が得策であろう。また、ハード偏重からソフト面の強化により体質改善も有効である。

3 ライフサイクル [商品 (事業) 寿命] の情報

(1) 人間にも寿命があるように、商品にも寿命や発展段階がある。

商品のライフサイクルの段階は別図の様に5つの段階（ステージ）がある。その段階は [導入期]；[成長期]；[成熟期]；[飽和期]；[衰退期] の5段階である。

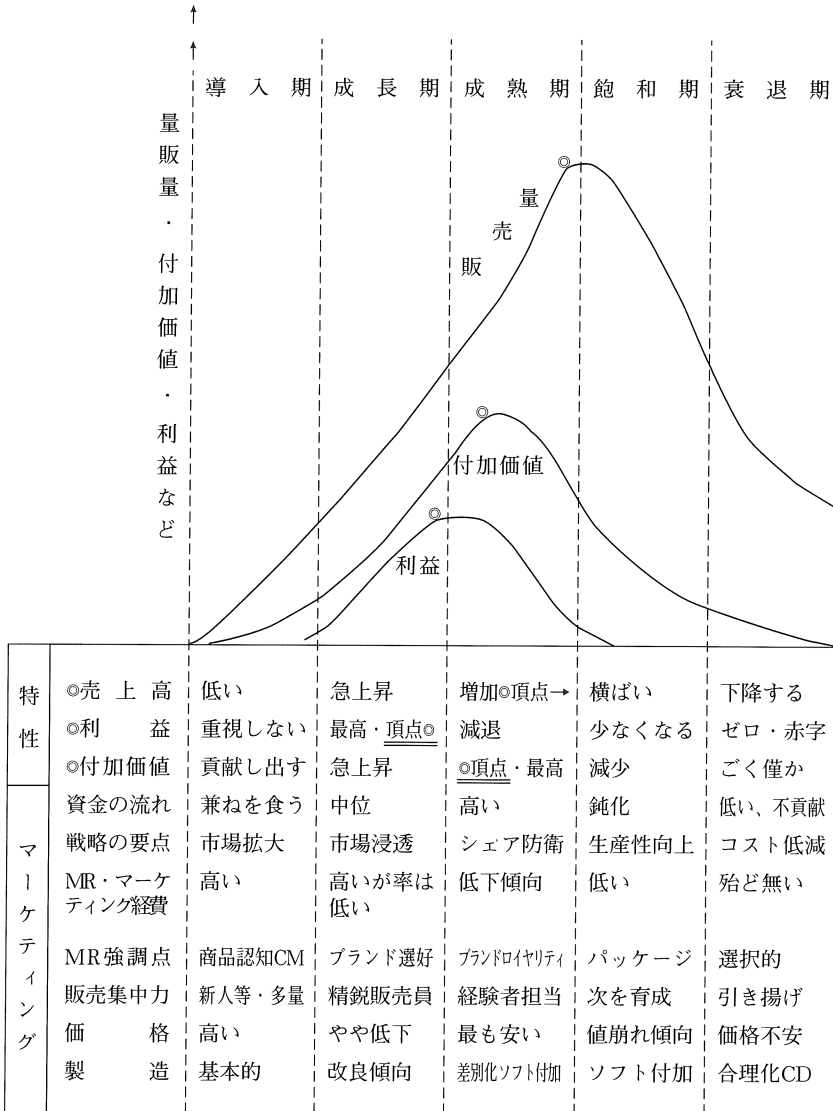
- (2) 注目すべきは、売上高が◎頂点・ピークになるのは成熟期であるが、収益の◎頂点は成長期にあり収益力は成熟期以降に下降線を辿ることである。
- (3) 収益を重視する政策ならば、成長期などに仕入れ・在庫は終了し、以降は差し控えること、ライフサイクルの段階の位置を見抜く眼力・先見性を養成する事。
- (4) 売上重視ならば、成熟期までに稼いでおき、リスクを避けるなら、成熟期以降は仕入れ・在庫ともにさしひかえる。
- (5) 商品構成・プロダクトミックスを考えると、成長期の『明日の稼ぎ手』を主力を置き、売上高・スケールメリットを担うならば、一部の成熟期商品も加える。
- (6) 商品が成熟期にさしかかった場合には、次世代の成長商品の開発・発掘を行う。[明日の稼ぎ手商品の発見と早期の軌道乗せをはかる。]
- (7) ライフサイクルを伸ばすにはソフト（システム）面の開発・強化により実現できる。したがって、ソフトの比重の高い商品を取り扱う方が戦略上にも有利になる。
- (8) ライフサイクルを伸ばす例として、パソコンの場合はソフトそれも経営戦略レベル・即ち業種別と経営者向けの戦略ソフトを開発し、セミナーで説明会を開催し、販促のチャンスを活用する事により実現し、更に、ソフトにより用途が拡大する。

ソフトの例として、ワープロソフト、CAD ソフト、グラフィックソフト、映像・画像のソフトそして、業種・業界別ソフト、経営者用シミュレーションソフト、業務別・経営のレベル別ソフトと実に多様・多岐に亘っている。

尚、別図にライフサイクルの各段階毎の特性とマーケティングの各特徴のポイントを説明してあるので参照にされたい。

このライフサイクルの情報は、「商品開発」、「経営資源としての商品構成」に大いに役立つものである。

ライフサイクル (図)



(注) このライフサイクル図は今坂朔久著「現代経営者思考論」白桃書房 昭和48年1月 P 219 を参考にし著者がまとめた。

V ベンチャーにおける市場と商品関係の情報『開発の領域』

ベンチャー企業の「商品戦略」を活用し、更に市場と商品関係、『市場の変化→市場の新しさの度合』と『商品の技術的側面→技術の新しさの度合』の関係をマトリックス表『新商品開発計画8領域』に体系化した。この関係の例を1 情報システム・OA 関連業界 2 レジャー 3 流通業界の順で取り上げる。

1 情報システム・IT・OA 関連業界における [市場と商品関係の情報]

例 1 では「情報技術 IT」に関係が深い産業として事務機器、トータル OA、パソコン・ソフト、ニューオフィスの領域に及んでいる。この業界に進出または、関係する場合に商品開発、商品の整理・統合・新陳代謝を行う場合の戦略情報としても活用できる。

市場と商品関係 ⇨ 『新商品開発計画 8 領域』情報システム・OA 業界の事例

↑ 市場の新規さの度合「対象企業にとって」↑	新市場	『新用途発見』② (例) パソコン ⇨ CAD パソコン ⇨ ワープロ (ソフト)	『顧客層拡張』⑤ (例) ビジネスユース ⇨ パーソナルユース [会社・職域から家庭へ] パーソナルユース ⇨ ビジネスユース [家庭から会社・職域へ]	『多角化』⑧ 「新業態開発」 ・文具から OA へ更に IT へ ・事務機からニューオフィスへ ・建築からニューオフィスへ ・ハード主体から <u>ソフト産業</u> へ
	市場浸透強化	『市場拡大』② (例) 一拠点販売 → ブロック販売 → 全国拠点展開 (協会・団体の活用)	『製品改造』④ モデルチェンジ、多用途化 (例) 電卓 → 電子手帳 電話 → 多機能電話	『製品系列拡充』シリーズ化 (例) 事務機器・OA 単一型・スタンドアロン型販売 → トータル OA へ → オフィスシステムへ
	市場変化なし	(合理化・効率化)	『一部の変更』③ 一部機能の変更で名称・ネーミングの変更しソフトを付加し「価格改定」 (例) ① ラップトップ型 OA ② パソコン → ワークステーション	『新技術品の取り替え』⑥ 旧モデルから新モデルへ (例) 旧モデルから新モデルの → コンピュータに切り替え
		技術変化なし	技術改良	新技術・新商品

→ 技術 [商品・ソフト含む] の新規性の度合「対象企業にとって」→

(注) このマトリックス体系表は、今坂朔久著「現代経営者思考論」白林書房昭和48年1月256頁を参考にし著者がまとめたものである。

2. 総合レジャー産業における「市場と商品関係の情報」

このケース2 総合レジャー産業の例をとりあげた。レジャー産業は投下資本の額も大きい。鍵は集客力と顧客一人当たりの売上げを増やすことそしてリピート来場でありその為にいかに評判をたかめるかが肝要で、わが社のファン・オピニオンリーダー OLU を多く作ることにある。演習では多くの注目すべきアイデアが出される。

市場と商品関係 ⇨ 『新商品開発計画 8 領域』 総合レジャー産業の例

↑ 市場の新規性の度合「対象企業にとって」↑	市場	<p>『新用途発見』 国際性に着目し新規顧客開発として外人観光客をターゲットにし世界中の観光地にネットワークをつくりパンフレットとAV・視聴覚システムによるPRを展開する。</p> <p>子供中心から家族中心へ</p>	<p>『顧客層拡張』 個人からファミリー全体が楽しむ総合レジャー生活産業へトータル化企画</p> <p>→ ゴルフ場 別荘とマンションを加える事業拡張</p>	<p>『多角化 「新業態開発」』 ホテルと総合レジャー産業の複合体事業へ ブライダルシステムの確立とプロデュースによる大幅な付加価値アップ 新業態開発のシステム設計 IT 化を計るとさらなる収益向上とレベルアップが期待できる。</p>
	市場浸透強化	<p>『市場拡大』 九州地区から全国展開へ人口の多い関東首都圏はもとより遠く東北・北海道まで拠点展開する。</p>	<p>『製品改良・モデルチェンジ』 子供中心→大人→家族しかも三世代がたのしめる総合レジャーランドへ</p> <p>→ クリスタルドーム アニメワールド スポーツランド</p>	<p>『製品系列拡充、シリーズ化』 土産物の拡大シリーズ化</p> <p>└ グッズ └ 伝統工芸品 └ ヨーロッパ直輸入ギフト └ エスニックギフト └ オリジナルギフト</p>
	市場変化なし	<p>(合理化・効率化)</p>	<p>『一部機能の変更』 ネーミングの変更 業務拡張→ハウステンボス(森の家)</p>	<p>『新技術品の買い替え』 海上タクシーで運河を巡りそのまま直接ホテルのゲートをくぐりチェックインできる。 リピート来場を促進する特待チケット・回数券を総合レジャー産業、複合体に呼応して企画する。</p>
		技術変化なし	技術変化	新技術・新商品

→ 技術 [商品・ソフト含む] の新規性の度合「対象企業にとって」→

(注) このマトリックス体系表は、今坂朔久著「現代経営者思考論」白林書房昭和48年1月256頁を参考にし著者がまとめたものである。

3. 流通産業（スーパー・コンビニ業界）における「市場と商品関係の情報」

このケース3ではスーパー及びコンビニエンスストアの例で、できるだけ新たな発想をおこなう。特に採算が良く、交差比率の高い食材として、弁当・惣菜・おにぎりを中心にとりあげる。新製品開発企画のプロジェクトでは、リーダー、司会者、書記・メンバーの熱意とチームワークで盛り上げ創造的な良いアイデアが多く出される。

市場と商品関係 ⇨ 『新商品開発計画 8 領域』 流通業界の例

↑ 市場の新規性の度合「対象企業にとって」↑	新市場	『新用途発見』 カード、クレジットの導入 キャッシュレスの買い物の新顧客開発	『顧客層拡張』 個人・独身者・学生・OL・核家族・新婚・標準家庭・高齢者・宴会・イベント・会社会合等全方位の市場を開拓し商品を提供する。また配達・物流システムをとり入れる。 PR も新規顧客に焦点を当てる。	『多 角 化』 「新業態開発」 総合的食材コーナー設置店売り以外の宅配システムを法人向けと一般家庭向けに総合食材を開発し機動力(車)を活用する。 通信販売のシステムを導入し、新業態開発のシステム設計と IT 化を計ることが出来れば更なる収益向上とレベルアップが期待できる。
	市場浸透強化	『市場拡大』 顧客専用の冷蔵庫・冷凍庫の確保→都市部から住宅地への市場拡大	『製品改良・モデルチェンジ』 弁当・おにぎりに新鮮素材を活用した新製品開発	『製品系列拡充、シリーズ化』 個人・独身者・学生・OL・各家族・新婚・標準家庭・宴会等々々を対象にした食材のシリーズ化・和食・中華・洋食・軽食・飲み物とのセットとシステム化を計る。 POS・IT システムによる売れ筋の把握と商品のシリーズ化 ライバル企業への対抗商品の品揃えとシリーズ化を行う。
	市場変化なし	(合理化・効率化)	『一部機能の変更』 弁当・おにぎりのパック及び形状、レイアウトの改良 ネーミングの変更『本物指向』	『新技術品の買い替え』 超低温の保存・加工技術の開発と鮮度維持可能な設備と輸送車の導入 冷凍食品の開発と輸入
		技術変化なし	技術変化	新技術・新商品

→ 技術 [商品・ソフト含む] の新規性の度合「対象企業にとって」→

(注) このマトリックス体系表は、今坂朔久著「現代経営者思考論」白林書房昭和48年1月256頁を参考にし著者がまとめたものである。

VI. ベンチャー企業における新製品開発企画プロジェクトのすすめ方

1 新製品開発成功のプロセス

新製品開発を成功させる事は、企業の中でもかなりの難題であるといわれる。この難題を解決する方法の1つに、アメリカの大手コンサルタント会社、ブーズ・アレン・ハミルトン社の分類の方法が参考になろう。その分類の方法を参考にして、成果の上る研究開発のプロセスを考察しよう。

- ①会社の研究開発の目的の明示……すなわちトップマネジメントの戦略の立案と戦略に基づく方針の明示
- ②目標の設定……研究開発の関係者全員に研究開発の目標を示して、参画意識を高める。即ち全員が、目標の意識を持って研究開発に参加する会社の風土を作る。[全員参加の研究開発体制作りと推進により集中力を高め成功に導く社風作りを行う]
- ③検索……会社の製品目的に合致したアイデアをさがす。アイデアは幅広く、できるだけ多く、全社・全社員（場合によっては、取引先も含め、顧客の意向を尊重する）から出る体制すなわちプロジェクトチームを推進する。ベンチャーは、日常活動そのものが、プロジェクト活動の連続であるから、有利である。
- ④選別……特に技術と市場、およびその他の面から考慮して、その製品が自社にとって有利か否かを決める。ここでは、ニーズ (Needs) がポイントになる。
- ⑤事業分析……アイデアを事業的に可能かどうかを分析して、これを具体的な提案に変え、次の開発段階以下の計画案を決定（意思決定…別項、第一経済大学論集平成12年6月「ベンチャー企業成功への道筋VI章 IT 時代の意思決定のプロセス参照）する。ここでは、シーズ (Seeds) がポイントになる。
- ⑥開発……承認を受けたアイデアを販売および生産可能な仕様に合わせて製品を作る（ハードとソフトの両面を考慮する製品）
- ⑦試験……以上の諸段階における判断の正しさを確認し、生産計画・マーケ

ティング計画を最終的に決定する為に、必要とされる製品・市場テストを行う。そして、トップの立場・視点から総合判断を行う。

- ⑧商品化……新製品の生産と販売（流通）を全面的に開始する。そして、これからは、日常の生産活動、販売活動、全社的活動に引き続いて行われていく。

この段階のプロセスは、全社的な観点に立ち、戦略レベルからの発想によっている。従って企業のトップ特にベンチャー企業の経営者にとって有益な情報といえよう。

また、より具体的で細かいプロセスについては、次項以降の商品開発プロジェクト（消費財と生産財を例示してある）及び顧客ニーズを満足させる新製品開発 MDP（次章Ⅶ）を参照されたい。この新製品開発成功までの段階では、トップレベルの役割を中心にとり上げている。この段階を基にして、次に、開発から製品化したケースにスポットライトを当てて、具体的な商品開発のプロセスを「新商品企画開発プロジェクト（主に消費財・耐久財）」そして、「新商品開発のプロセス（主に生産財）」の2つのケースを体系図によって例示したので、比較し、その差異をくみとって頂きたい。（生産財については次項 MDP 参照）

消費財の開発期間は短かく、新々と新製品（新商品）が世に送り出される。ライフサイクルも短かく変化が早いのである。

これに比べ、生産財の開発期間は長期にわたるので、開発の失敗（売れない製品を作ってしまう）は企業へのショックは極めて大きい。従って生産財では、プロセスとスケジュール管理、全社的推進体制を推進して、成功の軌道に乗せなければならない。

2 新商品開発企画プロジェクトの推進

この推進においては、スタート段階において、「開発プロジェクトニーズの把握」がある。この段階で注意すべき事は、シーズ型開発をとるか、ニーズ型開発にするかの重要な開発方針の決定に始まる。次に、

A. 段階では、開発プロジェクトのメンバーの果たす役割をどの様に分担する

かを決めてプロジェクト全体の進行状況を管理できるスケジュールの進行管理を行う。

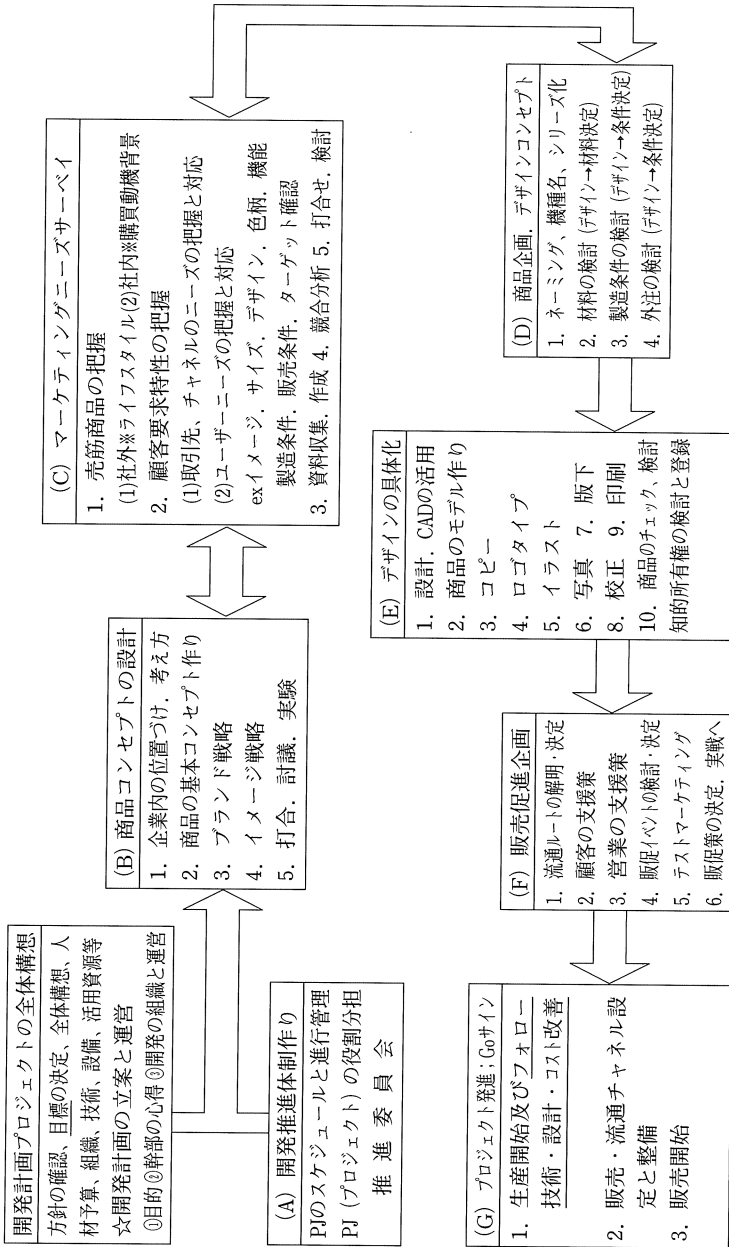
- B. 商品コンセプトの設計では、できるだけ広い視野から、全社的に注意を払い取上げていく。
- C. マーケティングニーズサーベイでは、ニーズ型開発においては勿論、シーズ型開発でも重要な段階として、手抜きせずに全社のエネルギーを注力しなければならない。
- D. 商品企画、デザインコンセプトの段階では、商品のイメージ作りに始まり、大切なネーミング（姓名判断まで考慮する場合があるが）、そして、製造の条件も予め考えておくという事前の準備が大切である。
- E. デザインの具体化では、消費財の場合は、特に細心の注意が必要となろう。
- F. 販売促進企画では、全社的な拡販を支援する体制を敷く。
- G. ゴー（GO）サインが出て新製品開発プロジェクトが発進するが、この場合フォローによる品質、生産の安定と販売・流通チャネルがポイントになる。

そして、新製品開発プロジェクトは成功の軌道に乗っていくことになる。

開発プロジェクトが成功する為の例を次の「新商品開発プロジェクトのプロセス」（主に消費財と耐久財に当てはまる）と新製品開発のプロセス（主に生産財）で例示する。

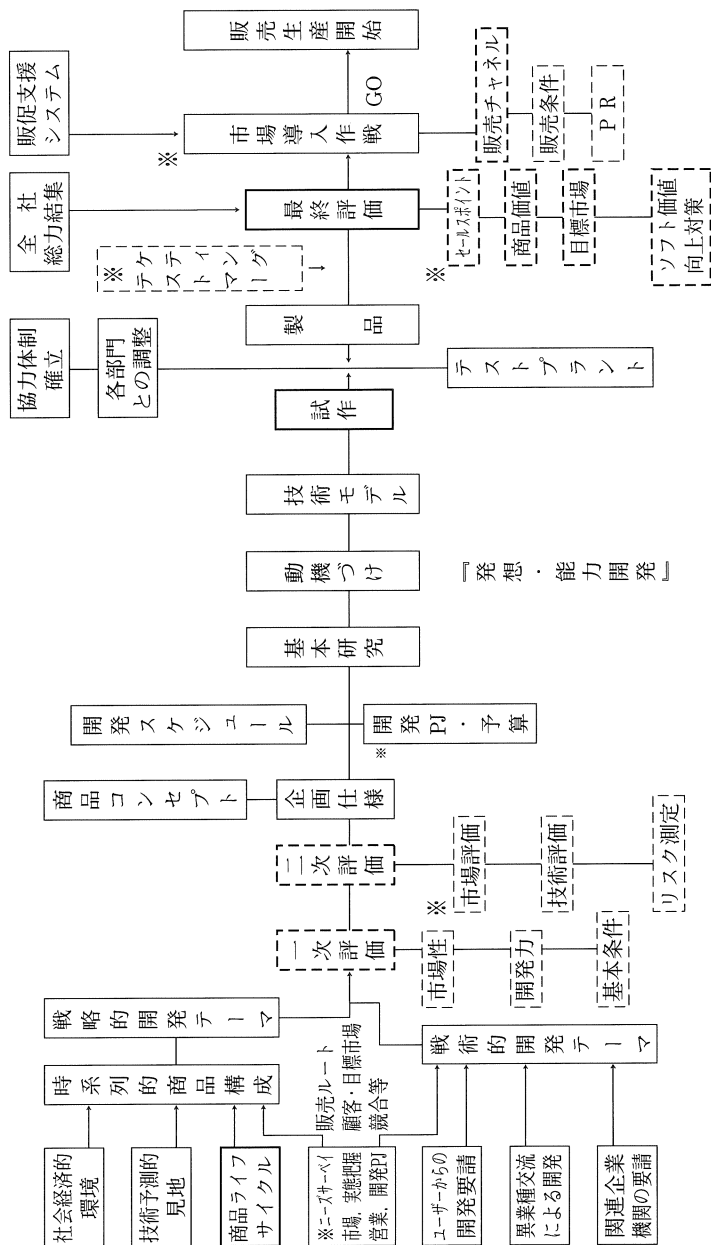
この様にして新商品開発企画プロジェクトは無事成功しても、以降の日常活動では開発の時の苦労を忘れず、顧客を意識して、細心の注意を払うべきである。

2. 商品開発プロジェクト推進のプロセス (図)



(注) この図は、伊藤陽三編著「実践経営組織論」 経林書房1993年4月P248を参考にし著者がまとめた。

3. 新商品開発のプロセス (主に生産財)



(注) この図は伊藤陽三編著「実践経営組織論」1993年4月P248を参照し著者がまとめた。

VII. 顧客ニーズを満足させる新製品開発

従来の製品開発は企業の技術サイドの意向だけで物を作るという側面に重点が置かれマーケティングサイドからの発想特に顧客ニーズサイドからの必要性に基いた新製品開発企画ではなかった。

したがって販売部門、販売チャネル、顧客の十分な協力や理解をが得られず、特に、情報収集と開発製品の販売の全面協力が得られず、真の顧客の解明と真のニーズの把握が無視され開発が強行されていた。

そのような製品開発は、実績を上げる事は極めて難しくなる。このような状況を考慮して、売れる新製品開発の企画の為の総合的なアプローチとして MDP (Marketing Developing Program) を IT 時代の有力な新製品開発の手法として、次に取り上げたい。この手法は真の顧客 [需要と購入を決定する人と使用者] は誰か、顧客に影響を与えるキイマンは誰か、その生態はどうか、といった商品 (ソフトを含む) と真の顧客との架け橋を解明して売れる新製品開発の企画を極めていく。

特に、ベンチャー企業では、売れない製品開発を行えば、致命的な打撃を被ってしまう。

ベンチャー企業の新製品開発の成功の連続に持っていき、成長発展の軌道に乗せるには、とにかく売れる新製品開発の企画と顧客に指示され売る為のソフト面での開発と充実は不可欠なろう。

そのためには、マーケティング開発のチャネルの解析・顧客の層別を行って、真の購入決定者、使用決定権者、需要構造のキイマン、及び各々の持つ顕在ニーズ (気が付いているニーズ) と潜在的ニーズ (気が付いていない・未経験のニーズ) の両面を把握して、ひいては企業の利益を創造する研究開発を目的としている。

例えば、真の顧客のニーズとしては、真の顧客に買っていただける機能 (顕在的要求、潜在的な要求) をセールスポイントにした、徹底した機能の向上をはかり、一方では、顧客が価値を認めない機能はコストダウンの徹底的追求を行っ

て、価格競争力をつけるといった、両面作戦、いわゆる機能アップ〔セールスポイント〕とコストダウン〔価格競争力〕の相乗効果をはかり、そして、社内社外資源の総結集によってベンチャー企業の売上増加と企業の価値増加すなわち、利益の創造価値を高める。

この企業努力が、本来のリストラクチャーリングいわゆる、リストラといえる。

この前向きの企業努力すなわち企業の将来に役立つエネルギーを生み出す新製品の企画開発を行わずに、後ろ向きな単なる人減らしや、品質保証管理の裏づけのないコストダウンのような短絡なリストラを誤って強行すれば企業の明日の展開は期待できなくなってしまう。(長期的な不況下では短絡なリストラを強行した企業・法人が危急存亡の岐路に立たされている。)

尚、MDP では、特に生産財と耐久財に配慮がなされ売れる新製品開発の企画とコスト管理にも配慮されている。

売れる新製品の開発企画には、社内・社外の人的資源・知恵、目的情報の収集の成果は不可欠となっている。

次に、以上の事を踏まえ、この MDP を体系図にして使い易い情報システムとして提供しよう。

その為に比較的に効果の上がり易かった従来の製品開発と IT 時代に、更に効果の上がる MDP を対比して、図解しよう。

[従来の製品開発]

シーズ思考重点による製品開発製造

製品企画 5 段階
バリューデザイン (VD)

1. 構想段階
2. 調査段階
3. 検討段階
4. 確認段階
5. 決定段階
(製品企画書)

◎開発プロセスにおける組織的問題点

- 製造、販売意識のギャップ
- 情報の組織的なギャップ
真の顧客が不明
- 顧客のニーズを十分満足させうるか?
- 開発製品への営業協力は?
- 販売チャネル、ルートは掌握されているか?
- 売れるまでに機会損失が多すぎないか
- 客が買う機能、セールスポイントが満たされるか
- 会社の組織チームワークがうまくいくだろうか

[MDP の狙いと特徴]

真の顧客ニーズ指向重点による売れる新製品企画開発

新製品開発 8 段階のステップ
MDP

創造的段階導入により成果を上げる新製品開発企画の実現	特 徴
※ 8 段階のステップ	☆製品開発、販売軌道乗せの一体化
※ 真の顧客ニーズを把握する。	○開発と販売の機会損失を防ぐ
※ 製造・販売 [製販] の一体化はかる。	○情報源を漏れなく用意する。
※ 営業サイド、流通チャネルの協力体制の確保ができる。	○狙いの顧客層の把握による瀬戸ビット
※ オピニオンリーダー的顧客の活用をはかる。	○ユーザー活用による営業生産性の向上
※ 社内社外の総資源・智恵の総力結集	☆社内社外協力体制の確立
※ 売れない、売らない要因解析と障害克服方針の検討	☆売れる新製品開発体制作りの側面支援
※ 市場ニーズ探求の段階	☆真の顧客要求機能の把握
※ 標的市場選定段階	○買う機能=創造機能、セールスポイント
※ 販売体制と相互協力関係の確立	○買わない機能=コストダウン・改善
	☆開発の成功パターンの定着化
	☆以降は売れる新製品開発企画体制が定着出来る
	☆開発の体系化がはかられ成功する新製品開発企画のシステム設計が可能となる
	☆インターネットなどの IT の活用の基盤が作られる。

(注) MDP 体系図・MDP プロセス図は伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房1993年4月 P 2250、251、252を参照し著者がまとめたものである。

MDP による売れる製品開発の進め方のプロセス [図]

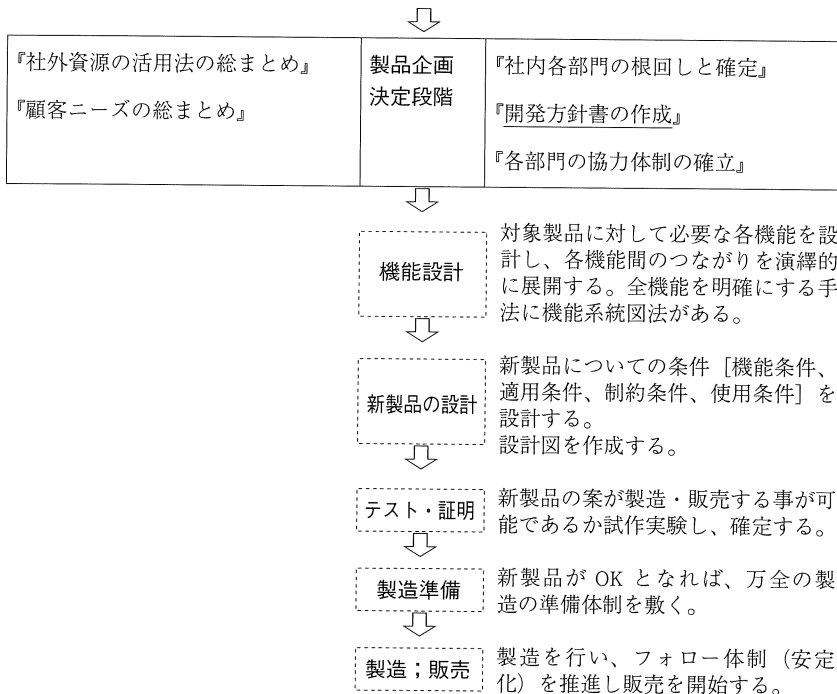
主にマーケティング、企業外部 SIDE

8 段階

主に技術、企業内部 SIDE

<u>研究開発戦略の確立</u> (内外) 提携先組織の確立 対象顧客の範囲 「製品顧客の架橋分析」	製品企画 構想段階	<u>企業方針の明確化</u> 売価範囲の推定 付加価値予定、販売量の推定 製品化の時期、原価範囲の推定
<u>真の顧客の解析</u> 販売チャネル、ルートの解析 顧客の層別、ニーズ把握法の決定 真の購入者・使用決定権者の解析	市場ニーズ 探求段階	<u>販売方針の確認</u> 販売側の課題・解決策 売れない要因・障害の解明 <u>販売目標の確認</u> 、目標売価 対象品の先行指標の探求 販売上の改善テーマアップ
<u>潜在的情報</u> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">未来動向</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">時流動向</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">新技術、新材料</div> 製品企画指向の把握	製品企画 調査段階	<u>潜在的情報</u> 「顧客要求項目」「顧客要求特性」の把握、競合品の情報収集 流通、パッケージ、輸送、安全・公害 シリーズ化（これは潜在情報含む） についての顧客の要求把握 顧客要求機能の明確化
<u>狙う市場・客層の選定</u> 対象顧客に合致する製品のセールスポイントの吟味 競合との差別化の考慮	標的市場 選定段階	<u>売れない障害の克服の側面</u> 類似品、先行指標のセールスポイントの活用、ウイークポイントの克服支援
<u>対象顧客要求機能の具現化</u> 「創造機能」、「魅力機能」 「機能条件」、「使用条件」	製品企画 検討段階	「使用目的」、「基本機能」 「制約条件」、「目標原価」
<u>販売チャネルとの協力体制確立</u> チャネル強化・支援ニーズ オピニオンリーダー的顧客の組織化と活用	販売体制と 相互協力 関係確立	<u>営業との相互協力体制確立</u> 販売支援ニーズの確認（例 営業技術の確認等）
『顧客情報及び企画内容の確認』 『時流動向及び企画内容の確認』	製品企画 確認段階	『企業方針と企画内容の確認』 『制約条件と企画内容の確認』





☆☆☆MDP 運用上の配慮点

- (1) この MDP に必要な開発所要期間は製品企画段階までに、生産財で約 6 ヶ月間要する。そして機能設計、新製品の設計に約 3 ヶ月間要し、製造がスタートするまでの全期間は約 9 ヶ月～1 年を要する。
 - (2) この MDP をベースに進行状況のスケジュール管理が行われる。
 - (3) 開発の所要期間を左右するのは、開発に投入できるプロジェクトの専任の人員（1 チーム 8 人位）と人材のレベル、開発商品の性格（消費財は短く、生産財は期間が長くなる。）による。
- ※この開発期間をいかに短縮・スピードアップできるかが、リストラにもなる。

VIII. ベンチャー企業の研究開発に役立つ発想法と創造技法

1 創造技法の体系と発想法

研究開発の源泉は、アイデア発想と創造技法によって支えられている。

その創造技法と発想法を体系化して、研究開発に役立つ情報としてまとめてみよう。

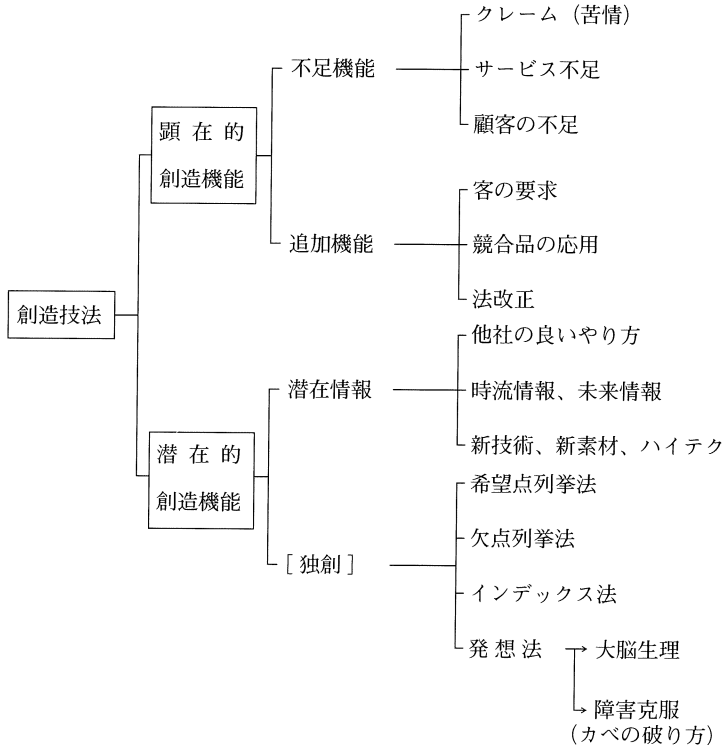
まず、創造技法は、「顕在的創造機能」…

この機能は誰もが気がつき易いか、多くの人々が気がついている機能で更に不足機能と追加機能に分けられる。より重要なのは、「潜在的創造機能」でこの機能は「潜在情報」と「独創」の2つより成立ち、最も重要な創造技法は、独創である。独創は、更に次のような構成からなる。その1つは、希望点列挙法…「こんな〇〇があったら（よいなあ）」、欠点列挙法…「欠点を補う（改良する）機能」、インデックス法…「対象テーマが関係する物、人、時間、環境を INDEX（見出し、表札）とする。」発想法として…カベの破り方、大脳生理がある。

この重要な独創にハイライトを当てて、研究開発との関わりで考察しよう。

まず、以上の創造技法の体系と発想法（考え方）を体系化し、以上の事を見易くする。

『創造技法の体系と発想法の体系図』



（注）この体系図は、伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房
1993年4月P259を参照し著者がまとめた。

2 研究開発と独創

人は本来相当の能力を持っているが、一生のうち、使えるのは、そのうちのほんの一部にしか過ぎない。それは、多くの能力を持っていることに本人が気がつかないか、或は、自分の能力、才能を引出せないで、あたら持てる力を発揮できない場合が多い。また、人のアイデアが多く集まり、更に異質なアイデアが集積されると、大きなエネルギーとなり、企業組織体、小集団、チームの活力の源となり、開発を支える発想や案として役立つようになる。これか

らの企業発展と研究開発は人間の能力を最大限に引き出し、アイデアを活かすには、独創が大きなカギを握っている。独創は、潜在的創造機能として、人にとって、未知、未経験の領域であり、未知との遭遇と言える。だからこそ重要なのである。その独創の中で代表的な、希望点列挙法と欠点列挙法を開発のケース〔例題〕を伴って紹介していこう。

(1) 希望点列挙法

創造力、アイデアを出す創造的な創造機能で、「ああしたら良い」「こうしたら良い」という希望・願望する点からアイデアを出す技法である。希望点列挙法と欠点列挙法は、正に反対の考え方であり、お互いに逆の考え方の技法である。欠点列挙法は、消極的な考え方、反対発想法であり、ある程度は顕在化されたものを中心にして、逆転に発想をするのに対して、希望点列挙法では、積極的前向きの考え方に基づき、潜在的な未来を指向するということにおいて、希望点列挙法の方が、大脳生理上からも、良い影響を及ぼす。

すばらしいアイデアは積極的な願望や目標から生まれ易い。大きな願望・夢を持って、それを可能なものにし、目標を達成するには、勇気と人間の能力開発が大きなカギを握っている。この積極的な願望・夢・目標が多くの発明発見を生み、開発に役立って来た。「この希望点列挙法」の考え方は、「こんな〇〇があったなら（良いなあ）」である。代表的な例をあげていこう。

- ① 風景やドラマの映像が送られたら → テレビの開発
- ② 自然色で映像が見られたら良いなあ → カラーテレビの開発
- ③ いつでも映像がみられたら良い → VTR の開発
- ④ 離れた人と話をしたい → 電話、通信機、テレビ電話
- ⑤ 電話機をどこでも持ち歩きいつでも話をしたい → 携帯電話の開発
- ⑥ はるか遠い天体を調べたい → 人工衛星
- ⑦ 海の中を走れたら良い → 潜水艦
- ⑧ 食物がおいしく保存できたら → 冷蔵（凍）庫

(2) 欠点列挙法…欠点を補う機能を考える。

これは、希望点列挙法と全く逆のアプローチする。即ちアイデアを出す考

え方として、対象とするのについて、「その欠点は何か」更にその「欠点をなくす（改良）するにはどうしたら良いか」という考え方をベースにして展開する。改善する場合、創造技法が役立つが、できるだけ幅広くチャンスをとらえるのに役立つ。そして、欠点を知りこれを改良することも改善（開発の発想）にもチャンスを広げる。欠点列挙法の例として、（希望点列挙法と対比すると面白いアイデアが出てくる。）

- ① 画面が小さくて見にくい → 大型テレビ、大型プロジェクターの開発
- ② 見たい番組がいつでも見られる → VTR の留守録画
- ③ 大きすぎるステレオ → 超ミニコンボ
- ④ チャンネル切替が面倒 → リモコン方式
- ⑤ 周囲の人にうるさい → ラジオ、テレビのイヤホン
- ⑥ ラジオとステレオが別々で不便 → ラジカセ（テレビ付き）
- ⑦ 景色（人物）が自然色でない → カラーテレビ
- ⑧ 持ち歩くのに重すぎる → 軽量ポータブル TV
- ⑨ 電話がいつでもかけられずに不便 → 携帯電話
- ⑩ コンピュータが大きすぎて不便 → 超極小パソコンの開発（手の平型パソコン）

Ⅷ 研究開発の組織上の課題と推進体制の考察

研究開発は、成功すれば、大きな成果が期待されている一方では、大きなリスクも内包している。ここでは、研究開発が抱えている課題と企業において内包する組織上のリスク、機会損失を中心とした問題点のポイントとその解決策、即ち、開発を成功に導く方策を考えてみよう。

1 研究開発の組織的な問題から生ずる失敗（機会損失）の様々なタイプ

次の様に失敗例は極めて多く、なかには、笑い話の様なケースもあるが、失敗を重ねると企業は危機的状況に追いつめられる。決して笑い話ではすまされ

ない問題である。

① 無責任途方に暮れ型

トップが方針も何も示さず、抽象的に「とにかく、何でもよいから新製品を考えろ」と上からゲタを預けられて、管理者と担当者はプレッシャーだけ感じて、何をしたらよいかと途方に暮れて、貴重な時間と資源を浪費してしまい、開発の成果は全く出ない。

② 「船頭多くして舟山に登る」ないし「開発プロジェクト山積、成果皆無」型

これは、プロジェクトだけは、数多くとり上げられ研究テーマは多いが、トップの方針、意思決定の弱さから、さっぱり新製品としてあがって来ない場合である。

③ 握りつぶし、ケチのつけ放題型

でるアイディア・開発案が、種々な（後向きの）ケチをつけられて、握りつぶされ社内もモールが下りっ放しになる場合。これは、トップのリーダーシップの問題からくる場合と組織編成のまずさからくる場合が多く、よい人材が育たず、他社のスカウトにより人材は流出してしまう。

④ 深情け、ないし未練たらたら型

大多数の人が失敗だと認めた研究開発のテーマに対し、せっかく今迄多額の研究費をそそぎ、資源を多く使ったし、トップや実力者のメンツやゴリ押しもあるので、何とか顔を立てられないかとズルズルと研究を続けて、思い切れない場合である。

⑤ 宙ぶらりん棚ざらし型

折角、研究も成功し、あとは企業化するだけという所までこぎつけた段階で、最後までやるのか、やらないのか明確にしないで、棚ざらしのままになっている。トップの明確な意思決定がなされない場合である。

⑥ こわごわのババ抜き型

いつも他社が開発し、市場に出して、さんざんうまい汁を吸った後で、ビリケツのシンガリで製品化して、ババを抜いてしまう場合であり、開発とい

うより他社のマネをするラクチン型でもある。この場合もトップの決断のま
ずさ、研究開発組織体制のまずさから来ている。後は価格競争で収益は全く
期待できない。

⑦ 極秘計画「我道を行く」型

新製品開発はマル秘事項とばかり得意になり、他部門の人は一切関知しな
い、ツンボさじきで、何の相談もなされない。この場合は、研究開発の組織
体制のまずさと企業風土の暗さからくるもので、研究開発などはおぼつか
ないのである。

⑧ 孤立無援型

新製品開発担当者が、他部門の協力を得ようとしても、他部門では、自分
のことで忙しいと、殆んど協力しない。この場合も、トップのリーダーシッ
プと推進組織体制に原因があり、社風も組織活動に不向きであり、何をやっ
ても協力しない風土である。

⑨ 下手な鉄砲も数打ちや当たる式

新製品は次々と市場に出されるが、採算にのらず、結局製造中止に追い込
まれて、後処理に追い廻されてしまう。この場合、研究開発の推進体制のま
ずさと、十分な評価基準を持たないことと、マーケティング無視にその原因
がある。

⑩ 返品山積、腰抜かし型

十分なテスト段階、研究開発のプロセスを経ずに市場に出て、製品クレ
ームで返品の手で腰を抜かしてオロオロする。これも、研究開発体制のまずさ、
特に販売の協力が得られない顧客ニーズ無視から来ている。

⑪ ナシのつぶて型

製品は市場に出すが、その製品は、市場の反応はなく、作っても作らな
くても同じ様なものである。顧客ニーズを充分調査しないツケが廻ってくる場
合である。

⑫ 技術趣味型

技術的興味にかられて作られた新製品で、あまりに価格が高いとか、アフ

ターサービスにコスト・手間がかかり過ぎる。また、使い方が難しくて（使用説明書も不親切）、使えない等の場合で、技術者が独断専行で開発する場合である。この場合、「こんなよい製品は売れないのは、顧客が無理解であるから？」などというせりふを云う。

⑬ 技術偏重、無市場（ノーマーケット）型

技術研究用として立派であるが、一般市場の需要は皆無で、こんな良いものを買わないのは、客に眼がないか、営業が悪いと責任を転化する。これも顧客ニーズを無視した結果であり、社風の意識改革が必要である。

⑭ 狼少年先走り型

未だ製品が開発段階で、うくま行きそうという見込みで、生産段階の準備ができていないのに、販売部門が先廻りして、宣伝したり、注文を取ったりするが、納品できずに（間に合わず）信用を失う事になる。

⑮ 内部関門多勢に無勢型

市場や顧客ニーズよりも、社内の関門（ウルサ型のいやがらせ）に気を配り、ヘトヘトになって、やる気を失ってしまう。ピラミッド型の組織の場合は、内部関門（内部のカベ・障害）ができ易く開発は難しい。

⑯ 現行製品心中型

あれや、これやといった新製品の失敗や、モラルダウン、ヤル気失墜で、新しい研究開発の意欲も失せて、結局、現製品でガンバルしかない、自己弁解し、外部の人には、ウチ（我社）は特殊ですからと、言わずもがなの愚言を吐いて、知らぬ間に企業イメージまで著しく傷つけてしまう場合となる。

この場合、社内の組織体制そのものが大問題であるので、早急な対策が必要である。

以上の様な研究開発にまつわる組織上の問題点は、どこの企業・組織も必ず1つ（項目）以上は思い当たる課題であろう。この様な問題を乗り越えて「研究開発で効果を上げる条件」そして「良いアイディアの出せる、新製品開発に役立つ発想法、創造技法」を次に取り上げて、新製品の研究開発の企画を成功の軌道にのせる方法を考察して行こう。

2 研究開発で成果を上げる条件

研究開発で成果（効果）を出すには、それなりの条件と企業努力、特に組織をめぐる問題の解決は不可欠となろう。そして、成果を出すには、成果の上らない、即ち前記の16項目の問題点のケースの逆の発想も役に立つ。

- (1) トップや上級管理者が、研究開発に重要な関心を持ち、研究開発の成功を経営戦略上の最重要テーマとして位置づけること。
- (2) 関心を持った上で、リーダーシップを発揮すること。
 - ① 方針を明示する。研究開発の成果（効果）を評価する方法、評価基準を明らかにする。
 - ② 目標達成システムを考え、管理すること。
 - ③ 効果の目標（予算対比）を示す。
 - ④ 研究開発の方法・推進体制・プロジェクトチームの編成（メンバー、リーダー）も指示し、チェックし、成果に対するインセンティブも明示する。
 - ⑤ 開発のスケジュールと管理を明示する。
 - ⑥ 研究開発の管理サイクル（ISO）を示し、開発スケジュールの進行状況管理を行う。
 - ⑦ 研究開発の責任者・リーダーに対し、強力なバックアップを行う。
- (3) 研究開発の全社的な推進体制を作り、体系的に取り組むこと。
- (4) 研究開発に当たっての最高責任者（プロジェクトリーダー）をおき、権限（人事、予算、行動）と責任を与え、動機づけする。
- (5) 全社的な協力体制を強固にする。足を引っばるウルサ型のばつこを許さない（足を引っばる者は厳罰に処し追放する。）
- (6) 社内のコンセンサス、コミュニケーションに充分配慮する、根廻しも十分に行っておき、意思がよく伝わる配慮が効果を生む。
- (7) 研究開発の目的・狙いを明確にしておく。
- (8) 研究開発の目標が、組織別（チーム別）個人別に明確にしておく。
- (9) 結果のみ、せっかちに短絡に求めない。
- (10) 研究開発の対象範囲が明確で、かつ対象テーマの優先化（何から先に実行

するか) がなされている。

(11) 研究開発のテーマの中でどれをとり上げて行くか、とり上げない(後に廻す)の可否の検討と決定(体系的、戦略的、長期的視点に基づいて)がなされている。

(12) 自主性に欠けていないか、他者、他人に任せきりになっていないか。

(13) 研究開発の技術者が最新の先端技術の基礎技術・応用技術の情報例えばITやソフトの知識をよく把握できる組織体制になっているかどうかのチェックが必要である。

(14) 研究開発を全社的な観点からとり上げ、しかも企業の収益向上、経営の価値の向上させる要として活用し、更に新しいソフトの基盤として応用する事まで考慮する。

(15) 研究開発組織を推進するのに、全社的な総力を結集する努力をしているか。特に人材面で、研究開発者、管理者、最高責任者が適材適所になっているか(内部組織の体制)。又アイデアなどの発想は豊富であるか、そして注意すべきは、内部関門があれば、とり除くこと、内部関門が強ければ、人材は流出してしまうので、必ず除去してしまう。

(16) 研究開発を推進するに当たり、外部の組織・機関も充分活用しているか。例えば、産官学共同(産業界や公的機関や大学等の研究所との共同研究・共同事業の推進)、外専門機関との提携、情報交換など、研究開発のテーマをより広く外部或は、国際社会に求めていく体制を作っておく。

3 研究開発組織の考察

(1) システムインテグレーション

今後の経営環境は、従来とは異なった厳しさが予想されるがその厳しい環境下に於いても成長発展できるのは戦略情報・システムとネットワークを活用出来る企業であろう。

アウトソーシングの時代[情報や知的に価値のあるものを外部に求め、そのために十分なる対価を支払う、即ち外部の知的所有権に十分な価値を認める。]

に米国では情報の先進性を発揮し、日本でも知的生産物の価値の見直しが迫られている。

世界的大企業・多国籍企業が自社の情報処理について全てを外部（コンピュータメーカー知識産業、情報処理産業）へ委託する様になっている。その際の情報処理に関する一括請負とその間の企業間ネットワークをシステムインテグレーションという。

このシステムインテグレーションを実施するには、次の三者の役割がある。

クライアント……委託企業

プライマリ・コントラクト……システム開発（システムインテグレータ）

サブ・コントラクター……プログラム開発

(2) ネットワーク型組織とシステム型組織の開発の対比（日米の経営行動・経営風土の考察）

研究開発の成否を左右するのは、企業・集団を構成する人の集まり、組織と風土であろう。この面から考察してみることも研究開発にとって有意義となろう。

日本企業と米国企業の経営行動・経営風土・価値観、意思決定の仕組みに大きく異なる。

組 織 ・ ツ ー ル	米 国（システム型）	日本（ネットワーク型）
① 意思決定	トップダウン	ボトムアップ
② 企業間関係	市場と競争	系列化組織
③ 組織・職務	職務明確	曖昧な組織
④ 執務、仕事、行動	個人単位	集団行動（派閥）
⑤ 文書（ドキュメント）	文書整備	文書不明確
⑥ 職務進路	専門職重視	多能工重視
⑦ 評価対象	個人単位	チーム組織
⑧ 投資対象	システムは構成要素（即ち個人）に投資する	ネットワークは組織に投資する
型・タイプ	システム型	ネットワーク型

（注）このシステム型とネットワーク型の対照表は伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房1993年4月P243を参考にし著者がまとめたものである。

(3) 問題の提起

- 1) この日米の大きな差異に考慮を払わないで米国の概念や手法・技法をそのまま鵜呑みで直輸入して導入してもうまく行くであろうか。

今までに日本に導入し成功している手法・コンセプト例えば QC、VE、IE 等は、十分な時間をかけ、日本に適合する為に十分な工夫や経験を費やし、日本流にアレンジして、はじめてうまくいったのである。

- 2) 日米に於ける情報産業の歴史の違いも考慮に入れないと、過去に日本で失敗した MIS プームの様に実態の伴わないものになるという概念もある。

一方、OA や分散システム（ダウンサイジング）はかなり成功しているので、日米の差も考慮し直す必要があるだろう。

- 3) 日本的システムインテグレーションの成功する条件…国際社会で活躍するには！ 日本の長所・強点を考慮したシステムインテグレーション SI の構築が必要になってくる。従来の SI はまだ米国の直輸入型なので、これに日本的創意工夫を付加する必要がある。

- ① 文書（ドキュメント）の整備は重要であるが、日本企業の成功の因でもある日本的企業・ビジネスにおける職務・文書が曖昧であることから発生する重複（オーバーラッピング）の効果をうまく活用できる。この一見ムダに見えるオーバーラッピングによって、日本の企業・ビジネスの活力を生み出している。[日本企業の集団行動・集団意思決定の特徴]
- ② 長期的視点に立ったコスト管理コストダウンの推進（ソフトとハードの両面から）日本の企業・ビジネスに見られる系列の効用として、長期的にかなりコストダウンに貢献している。日本の組立産業の電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業の各産業が世界位置の品質管理、コスト管理によって最強の競争力を持続している。（今後はハードだけでなくソフト面の両面からの努力が必要。）
- ③ 日本市場で長期的にプライマリ・コントラクトとして機能する条件として、長期的視野に立つ品質管理とコスト管理が必要である。（ハードとソフトの両面から）

(4) 日米のビジネス社会の比較とネットワークの重要性

日米の特徴を列举対比して、その長所、短所を考察しよう。

業 務・組 織	米 国	日 本
①情報、組織	システム	ネットワーク
②人間関係	ヨコ・仕事のつながり	タテ・上下関係
③管理	目標管理	欲求充足(福利厚生)
④仕事・教育	マニュアルによる	見よう見真似・OJT
⑤マネジメント推進	制約少ない	制約条件だらけ
⑥考え方	論理的(ロジカル)	情緒的、ファジー
⑦評価基準	公平、正義	和を尊重
⑧研究開発	創造性、独創力尊重	模倣、総合化
⑨組織運営	固定的	柔軟性
⑩事務文書	明確に規定	重複・オーバーラッピング
⑪外部組織	対等関係	系列関係
⑫構成要素(構成員、 構成組織、集団) の貢献差	システムはその構成要素 が変化すれば変質する可 能性大	ネットワークは構成要素 が変化しても原則として 変質しない

(注) このシステムとネットワークの対照表は伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房1993年4月P243を参考にし著者がまとめたものである。

この様に日米を対比すると、大きな差異が有ること、特に日本ではネットワーク社会では、『制約条件だらけ、不公平、タテ社会、人間関係(人の間)重視、欲求による管理』一方米国はシステム社会で「制約条件は少なく、公平、ヨコ社会、システム重視、目標による管理」という特色がある。

☆ネットワークとシステムの適応

システムは創業期、変革期に於いて適合し；ネットワークは安定期、2代目以降に適合するネットワークとシステムを歴史的に考察しよう。

代表的な例として、鎌倉時代の源頼朝がネットワーク型で、判官びいきとして人気の高い源九郎義経は、システム型人間である。

戦国時代の末期に日本の天下を統一した織田信長はシステム型で、徳川家康はネットワーク型人間の典型といえる。

また、明治維新の偉業をなし遂げた英傑といわれる西郷隆盛はシステム型人間であり、ライバルの大久保利通はネットワーク型人間といわれる。

この様に、代表的人物を対比して考えるとシステム型の人は創立期、革新期、変革期に大活躍し安定期になり役割を果たし終えると替わってネットワーク型の人が出現して主役が交替していく。

このことは、経営管理においても、集団的組織においてもあてはまる。

創業期のトップはシステム型の経営者が適任で、2代目以降の安定期にはネットワーク型の人が適任といえる。

後継者の選出を行う場合にもこの2つの型・タイプの特徴を充分考慮しておこなうと成功しやすい。

外部環境の変化に適応した人物選びが肝要となる。

即ち、外部環境が創立期、革新期、変革期、あるいは、全く逆の安定期にあるのかという見極めと、人物のタイプを良く知って適性を間違わない判断力が重要である。

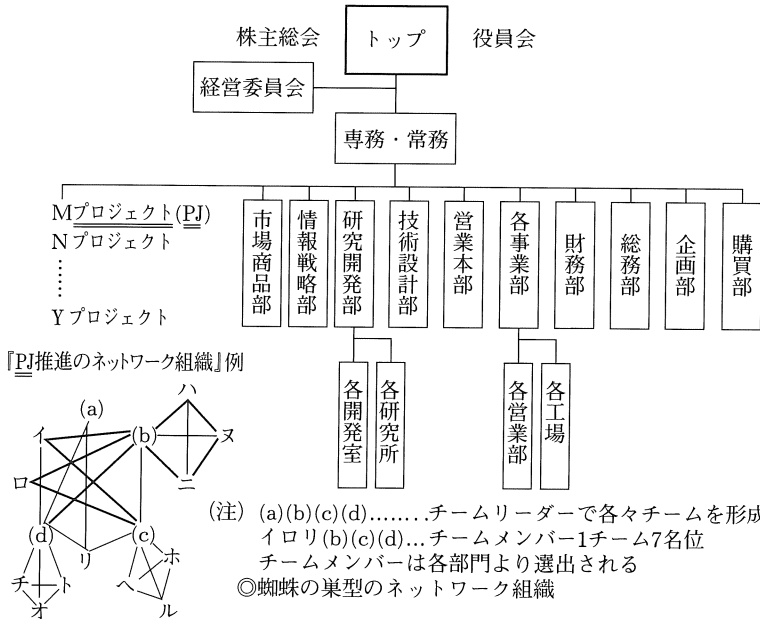
ここで、ネットワークとシステムの個人的側面まで掘り下げて考えてみよう。

	ネットワーク社会	システム社会
行動規範	集団プレイ、チームワーク	個人の判断に基づく個人プレイ
感 覚	非合理的	合理的
コミュニケーション	察しの文化、意志・表現、曖昧	自分の意志を明確に表現
価値観と行動	環境に順応する努力	自分の価値観で行動
ビジネス社会	自己抑制、ストレスがたまる	自由に行動する
対人関係	建前でアプローチ	本音で勝負
適 応	安定期、2代目以降	創立期、変革期、革新期

(注) このシステムとネットワークの対照表は伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房1993年4月P243を参考にし著者がまとめたものである。

(5) 新たな発想による開発・組織体制……

システム型組織とネットワーク型組織の融合 [図]



☆ 情報を全社的に全方位に活用できる部署を設置して戦略部門とし環境の激変に対応する。

☆ ネットワーク型組織の長所[全体をまとめ組織活動の相乗効果を引き出す]蜘蛛の巣型の推進体制として、全方位の開発体制を敷ける。(ベンチャーではこの型が使い易い。)

ネットワーク型組織ではフレキシブルに複数の集団・チームが組めて多重(マルチ)のプロジェクトをこなす離れ技ができる。これはシステム型の組織から見るとまさにミラクル・驚異である。

☆ これにシステム型組織の長所即ち、既存の部門[ピラミッド型組織]で誰でも安心して行動出来る。という取り組み易さを加味する。

この様にしてネットワーク型組織の長所とシステム型組織の長所を融合して、新しいタイプの組織形態が推進できる。

4 研究開発の組織と運営

研究開発の中で、研究開発経営（ベンチャーの多くはこの経営形態である）の要点となる新製品の開発について考察してみよう。新製品開発において成果を上げるためには、全社の総力を結集する必要があるが、その為に成長企業では、さまざまな工夫をする。その代表的なのがプロジェクトチームの推進による新製品開発である。そして、この開発プロジェクト（PJ）を支援するのに、新製品開発計画委員会という形式をとる場合が多い。

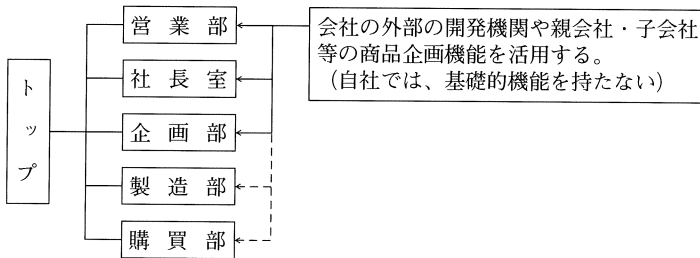
(1) 新製品開発計画委員会の役割

新製品開発の組織の中核となる新製品開発計画委員会の主な役割として次の項目があげられよう。

- ① 新製品または、既存製品改良のためのアイデアや発想を奨励する。
- ② 新製品のアイデアの評価、承認、却下を行い、新製品の可否の決定をする。
- ③ 開発についての具体的な計画の承認とチェックを行う。
- ④ 開発のために必要な優先的なスケジュールの承認と開発スケジュールの進行状況管理を行う。
- ⑤ 企画の進行についての定期的な進行状況の報告を受け、そのチェックを行い、フィードバック（指示）を行う。
- ⑥ 全体構想・生産・販売・販売促進・広告・市場調査（顧客のニーズサーベイ）という一連の計画についての検討ならびに承認を行う。
- ⑦ 製品の種目の整理を行う。その場合、製品の貢献度、ライフサイクル等を考慮して整理統合廃止の検討と承認を行う。（開発には新旧の入れ替え、既存品の淘汰を伴う。）
- ⑧ 下部の組織を持つ。（組織は次項推進組織のパターン例を参照）

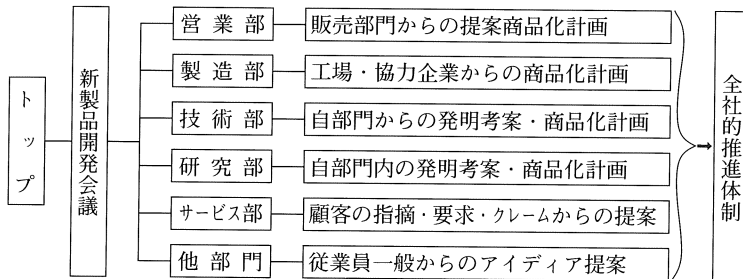
(2) 推進組織のパターン例

- ① 開発を外部組織に求める場合



このケースでは、営業部門が中心となって、外部の開発機関との折衝、管理、依頼を行う。営業部門で研究、開発、マーケティング戦略の知識情報が充分に必要となる。この外部の開発機関として、ベンチャー企業の活躍の場は大きい。

② 開発機構を企業の内部に求める場合



(注) この組織図は一般的な企業の例を基に著者がまとめた。

このケースは、自社内に開発機能を持つ、比較的規模の大きな企業特にメーカーや開発型（ベンチャー型）企業に多い例である。

各部門の役割として、「営業部門」では、顧客ニーズ（このニーズには、最終顧客・エンドユーザー及び取扱業者・ディーラー……これらは流通チャネルからのニーズ）をいかに効果的に把握して、フィードバックし、商品企画に反映するかがポイントになる。

「製造部門」では、商品企画の情報を的確に反映して、製造技術の中核とな

る生産管理・品質管理・コスト管理を正確に行い、製品・製造の安定化につなげるという役割を持つ。

「技術部門」では、自部門からの発明考案・商品化提案のアイデア・構想を具現化して（まとめて）設計案とすることである。設計は、品質、コストの大半（組立産業やソフトウェア産業では80%以上にのぼる）を決める大きなカギを握っている。

「研究部門」では、いかにして、発明考案・商品化提案のアイデア、構想の素材、素案をできるだけ数多く出すかである。特に研究部門のメンバーは個性が強く、個人プレイに走り勝ちなので、提案者には充分なる報酬と思いついた昇給、昇進（格）を用意する必要があるだろう。また、個人の特許、知的所有権は、個人に所属する様に配慮することが良い開発案につながる。

「サービス部門」、ここには顧客からの本音の情報が、常に時々刻々と寄せられて来ている。生きたナマの情報が集まるのである。

企業では、どちらかという、後向きに対処している場合が多いようであるが、この様な生きた情報を活用しない手はない。

いかにして、このサービス部門の情報を活用できるかが、これからの企業経営特に IT を活用し、ソフトを作り利用する企業組織、中でも開発にとって発展するか否かの重要なカギを握っている。従ってサービス部門を大切に、活用できる人材特に若人を配置した方が、大きな成果が期待できる。

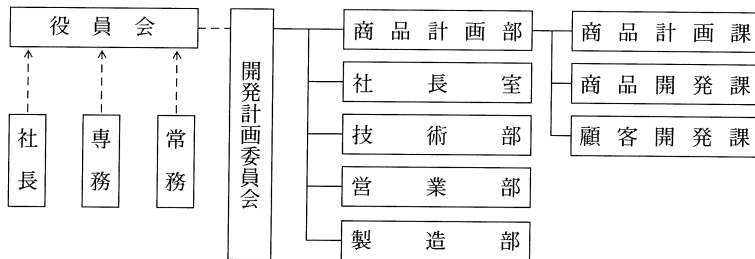
「他部門」というのは、以上5部門以外の例えば、経理、総務、人事、管理、物流、貿易（海外）がある。物流部門は、サービス部門と同じ様に、生きた外部と内部の情報が最も早く集まり意外に重視されないままになっている。そして、物流は、製造、技術、営業・顧客との接点に立っているので、さまざまな本音情報が集まるので、サービス部門同様に、人材を配置した方が、開発の効果は大となる。

また、外部組織としての、提携先企業、系列企業、顧客集団（顧客の組織化…オピニオンリーダー的顧客）も開発にとって大切な組織である。そして、開発型企業のベンチャー企業も大変重要な存在となっている。

この様に、企画を内部から求める場合も、決して、外部組織をおろそかにはできない、大きな組織の力が必要になってくる。

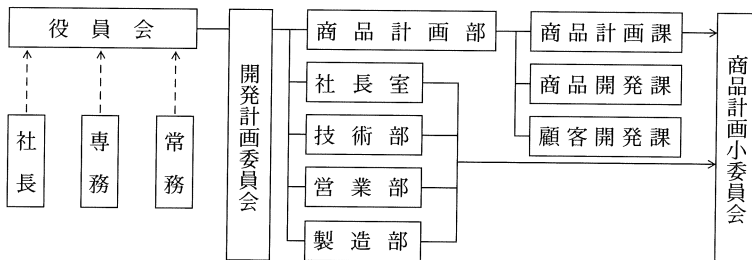
この場合、従来の概念であるシステム指向のピラミッド型の組織だけでなく、新しい概念のネットワーク型組織の推進も大切となる。

③ 開発計画委員会で評価する。



（注）この組織図は一般的な企業の組織図を参考にして著者がまとめた。

④ 下部の組織（細部組織）で検討する専門部隊を作って推進する。（上の図に下部の小委員会を下部組織として推進する。）



このケースではかなり細い所まで、計画、アイデアを展開し、具体的な開発案としてまとめていく（開発プロジェクト参照の事）。

5 研究開発プロジェクト（PJ）チームを成功させる要件

- ① PJ メンバーは積極的に参加し、自分の役割を充分果たすこと。
- ② メンバー構成については、できるだけ多くの部門・分野の人材を揃えること。

- ③ 活動上の注意 (a) 限界への挑戦 (b) 周囲の人をまき込む (c) 豊かな発想を持つ。
- ④ どんなことでも活用する方法を考える事、(d) 弱点も強点に変える (e) どんな欲さが必要
- ⑤ 理論だけでなく、実践活動が大切であり、現場の出来事を再現できる技能を修得する事。
- ⑥ プロジェクトチーリーダ (PJ を変える要となる人材の望ましい資質)
PJ 成功のカギはチームリーダーの資質と全社的な支援体制にある。チームリーダーは、
 - (a) 人望がある…チームの為にベストを尽くす。
 - (b) 陽気な性格…ネアカで少々逆境でも耐えられる粘り強さ、カベが破れる。
 - (c) 面倒見が良く、しかもメンバーに対して、ポイントだけバックアップする。
 - (d) 人の長所をうまく引き出し、自信を持たせて能力を発揮させる。
 - (e) 幅のある人 (思考、趣味、行動) で、反対意見の人もうまく使いこなせる。
 - (f) 運の強い人、或は強運を呼び込む人

以上の資格を1人で全て、かね具えることが難しければ、サブリーダー (補佐役) をつけて、組織的な開発チームを推進し、新製品開発企画のプロジェクトを成功させていく。

6 研究開発における戦略レベルの考察と評価

研究開発を経営戦略レベルで考察するとき、成功に導く上で、重要なポイントが5つある。第1は強力なトップマネジメントの方針の決定を始めとする意思決定の機能である。

それは「研究開発の成果は長期にわたること」「企業の将来の命運を握ること」「多額の予算を始めとする経営資源を集中し、活用すること」「研究開発はリスクと成果の双刃の剣の性格を持つこと」「会社の総力を結集しない研究開発はあまり成果が期待できない」ことによる。

第2は、研究開発を推進する管理者たるプロジェクトマネジャーないし研究

開発上のプロジェクトの各チームリーダーのマネジメント（管理）力である。

第3は、個々の研究者・開発担当者の能力とその評価方法であり、第4は研究開発組織の編成と管理体系…システム型組織では、本音（生きた）のアイデアが出にくく、個人プレイには向くが、集団の組織的活動には、ネットワーク型組織には遠く及ばないので、工夫が要る。即ち、システム型の長所を活かした組織の推進と、一方ではネットワーク型組織の長所を活かした推進という2つの型の側面の組織体系を活用する管理体系が有効となろう。

第5には、研究開発の手順・プロセス（消費財、生産財では異なる所あり、別図参照）を確立し、研究開発プロジェクトの進行状況の管理体系を作り活用できることである。そこで、研究開発における評価基準を考えてみよう。

〔評価基準〕 評価は、意思決定を行う場合の要であり、評価基準は人の価値観、性格の反映でもある。企業では、トップがどんな評価を行うかによって、企業の組織人の行動も微妙に影響される。評価基準の具備すべき条件として、公平な観点を持つこと、バランス感覚のあること、そして開発の場合は、顧客要求特性すなわち、人間の共通の心理面、「安全性、快適性、便利性、維持性、経済性、信頼性、流行性」の特性を具えていることである。なお、開発の経済性の評価基準は、次の様に考えることができよう。

$$\text{経済性} = \frac{\text{定量効果} [= \text{売上} \cdot \text{付加価値}] + \text{定性効果}}{\text{実際の所要トータルコスト}}$$

また、顧客要求特性を使った評価例として、

- | | |
|---------|-----------|
| ① 経済性 | 60 (%) |
| ② 魅力性 | 10 (%) |
| ③ 安全性 | 10 (%) |
| ④ 便利性 | 10 (%) |
| ⑤ 波及効果性 | 10 (%) |
| 合 計 | 100 (%) 点 |

といった評価基準が考えられる。

参 考 文 献

by Peter F. Draker THE PRACTICE OF MANAGEMENT, 1954.

P. F. ドラッカー『現代の経営』野田一夫監修 現代研究会訳 1987. 3月; P 2, P 6, P 32, P 42, P 47, P 49, P 80, P 82.

Ansoff, H.I. Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年) P 12, P 160, P 165, P 166, P 209, P 222, P 253, P 254, P 778.

鈴木安昭、芳賀玉樹「経営高度化の為の指導啓蒙事業報告書」社団法人日本機械連合会 平成10年9月. P 4, P 96, P 110.

伊藤陽三編著「実践経営組織論」経林書房 1993年4月 P 233.

今坂朔久著「現代経営者思考論」白桃書房 昭和48年1月 P 219, P 221, P 256.

第一經大論集 第18巻第4号 平成元年3月 P 8.

第一經大論集 第20巻第4号 平成3年3月 P 13, P 14, P 17, P 18.

第一經大論集 第21巻第1号 平成3年6月 P 32.

第一經大論集 第21巻第4号 平成4年3月 P 2, P 18.

第一經大論集 第22巻第2号 平成4年9月 P 5, P 11.

第一經大論集 第24巻第4号 平成7年3月 P 59, P 64, P 66, P 68.

第一經大論集 第25巻第3号 平成8年3月 P 39, P 41, P 42, P 47, P 54.

第一經大論集 第26巻第3号 平成8年12月 P 29, P 30.

第一經大論集 第27巻第1号 平成9年6月 P 33, P 36, P 42.

第一經大論集 第30巻第1号第2号 平成12年6月 P 15, P 20.