

イノベーションを巻き起こせ！

小さな会社が挑戦する新商品開発

第2回

新商品開発（サービス開発）が もたらす経営効果と成功事例！

株式会社エイチ・コンサルティング
代表
MBA（経営学修士） 中小企業診断士

川崎 英樹

URL <http://www.eichi-con.com>
E-mail hky.consulting@gmail.com

「新商品開発」は、中小企業経営に様々な効果をもたらします。新しい価値の創造、高付加価値経営、社員のモチベーション向上…。新しい取り組みは何より高揚感を演出し、自社に心地よい風を吹き込みます。中小企業診断士として経営現場で得たイノベーションの代表は、やはり新商品開発であると断言できます。この連載により「自社でも、ぜひチャレンジしてみたい！」と考える経営者が、一人でも多くいらっしゃれば幸いです。

新商品開発は
人材が「人財」になる

●基本は「自主」「自立」

新商品開発や新サービス開発に取り組む姿勢が、経営パフォーマンスに与える効果や成果は計り知れません。今号は、その解説をします。

まず、新商品開発が人的資源のパフォーマンス向上にいかに関与するかを述べますが、人財教育を考察する際に「モチベーション」(活力・やる気)、つまり動機付けが大きく影響します。

やらされ感や疲労感が根付いている企業文化に、人財は育ちにく

いものです。貴社がそのような状況であれば、新商品開発や新サービスの開発プロジェクトは人財育成に対してとても効果的です。

人は、どういうときにモチベーションが上がりますか？それは未来をイメージできて自己実現が図れたときです。習い事を例にとると「それをするので、○○のようにになれる」といった感情であり、子供の「何々になりたい」という言動にも似ています。

私は仕事柄、多くの人財育成支援に携わっていますが「人（メンバー）の成長は企業の成長」に直結します。中小・小規模企業にとって必要な人財像とは「自主」「自

律」したメンバーです。

新商品開発プロジェクトを推進していくと、プロジェクトに携わる人材が「人財」に革新していく瞬間を実感します。まさに自主・自律した人財への成長を観察することが出来ます。

例えば、次の様な行動です。

- ・主体的、積極的に物事を考えるようになる
- ・遠慮なく上司や仲間提案できるようになる
- ・研究熱心になる
- ・会議などでのプレゼンテーションが上手になる

当然、しみと苦しみは混同しますが、ゼロからイチを創り上げていく雰囲気作りや、空気の演出は必須です。

●高い目標設定は人財を潰す

新商品開発において、人財を育てていくためには「小さな成功の積み重ね」を実感できる工夫が重要になります。

逆に、高すぎる目標設定や目標に対する過大な圧力は、モチベーションを下げるにつがって悪い結果を招き、大切な人財を潰す事態に発展します。

これは、経営数値の業績目標にも直結します。コンサルタントの中には「目標は高いほどいい」「結果的に届かなくても肉薄できる様に努力することが大切だ」などという言葉で鼓舞し、支援をするケースもあります。でも、これは現場を理解していない証拠です。

また、新商品開発ではフェーズごとに目標となるマイルストーンを用意して、一つひとつクリアしていく手法が望ましいとされていますが、あまりにも高いマイルストーンを設定すると到達が出来ず人財育成につながりません。

ご存知の様に、新商品開発はとても負荷がかかるイノベーション戦略の一環になります。それだけに、成功したときの貢献パフォーマンスは計り知れないものがあります。特に、委員会やプロジェクトスタイルで新商品開発に取り組

む場合は、参加メンバーの人的成長を実感として味わうことができます。

新商品開発で「ビジョン＝夢」を創る

●経営ビジョンへの貢献

新商品開発が、経営革新（イノベーション）を起こす起爆剤となり、人財育成に大きく貢献することを前号で述べました。

そして、次に実感するパフォーマンス効果が「経営ビジョンへの貢献」です。企業経営の行く末を考察するときに「明るい未来を描く」ことは必須であり、新商品開発は、そのための戦略として位置付けることができます。

経営ビジョンは企業の未来像であり、そのビジョンを描き、見える化することは必定で、これにより社員や構成員のモチベーションが上がります。つまり、ゼロからイチをつくる新商品開発プロジェクトが「ビジョン＝夢」を創ることになり、明るい未来と夢のある

取り組みをリンクさせます。

さらに、会社の雰囲気明るくなると明るい情報が入ってきて社員も変わり、逆に、暗い雰囲気会社は最終的に業績が下降することになります。その意味からも定期的、継続的に新商品開発へ取り組むことをお勧めします。

先行きが不透明な時代だからこそ、自社の行く末を構想しておく必要があるのです。行き当たりばつたりの経営は何一つ良いことなく、経営計画や経営ビジョンを構想できない経営者は、リスクが限りなく高まると言えます。

また、金融機関は中小企業の大切なパートナーですが、融資を検討する際に「経営計画書や経営ビジョン」を審査します。計画やビジョンの見える化を、日頃から実践しておきましょう。

●社員を不安にさせるな

コロナ禍の不安定な経済環境下においても「では、どうするのか」を考えるのが経営者の役目です。

社員のモチベーションが下がる

理由は、直接的なコロナ禍の影響よりも、計画やビジョンの見える化がされていないことに起因しています。「会社は今後どのような方向へ進んで行くのか」「この苦境をどのような戦略で乗り越えるのか」「新商品開発のアイデアはあるのか」などを知りたいのです。社員が不安を持ち、モチベーションが著しく低い会社に将来性はなく、離職率にも直結します。

新商品開発における「インキュベート」戦略

●成長過程が喜びに

- 「インキュベート」には、
- ・孵化^{ふか}させる
- ・保温^{たか}して誕生させる

という意味があり、私事で大変恐縮ですが、この言葉は職業柄、不可欠なファクターであり、スキルであることを実感しています。

新商品開発プロジェクトで企業やスタッフの成長を実感し、さらに、次から次へと開発される商品

やサービスは、企業の現状認識を可能にしてくれます。まさに新ビジネスモデルを「孵化させる」という、文字通りの現実がそこに存在しているのです。

コンサルタントはクライアント企業の成長が喜びであり、社長一人で創業した会社が、社員一人を採用できた、取扱商品が一つ増えた、取引先が一つ開拓できた、一人のお客様を開拓できた、結果として業績が向上したという成長過程が、私の強みであり誇りにもつながります。

新商品開発は「経営組織」を強くする

●組織編成と役割分担

経営課題のソリューションとして新商品開発に取り組むメリットのひとつに、経営組織の強化が挙げられます。

プロジェクト形式で、新商品開発や新サービス開発に取り組む際に「組織編成」と「役割分担」の明確化が求められます。これらは

不可欠と言ってもいいでしょう。

「組織編成」とは、ワーキンググループを作り、そのグループごとにミッションを明確化することです。例えば、

- ・商品開発グループ（研究開発）
- ・生産グループ（製造）
- ・マーケティンググループ（販売、営業）

などであり、特にマーケティンググループの編入は重要です。なぜなら「完成した商品を売り、顧客開拓をしていく」業務が、プロジェクトの成否を大きく左右するからです。

また「役割分担」を明確にする必要があります。できれば文書化してメンバー一人ひとりが納得し、チーム全体で情報共有します。新商品開発では負荷のかかる重要なミッションに取り組むチーム内で、ぶつかり合いと励まし合いが混合しながら目的に向かいます。その継続的なプロセスで、強い経営組織の成長過程を目的の当りにすることができま

新商品開発「株式会社あんらく」の成功事例

◀「株式会社あんらく」

代表者／代表取締役・安楽英行
所在地／熊本県熊本市
設立／2015年5月
社員数／3名
事業／防鳥施工

防鳥施工（鳥害対策事業）を手がける同社は社員数3名の小さな会社ですが、新商品として鳥獣撃退器具「コナイくん」を開発して世に送り出し、今、大きな注目を集めています（写真真）。以下に、その開発物語を紹介します。

●「コナイくん」開発の経緯

これまで鳥害対策事業は、工場や一般家庭で鳥の糞害や営巣で困っているユーザーに対して、防鳥ネットや忌避剤をメインとした施工方法で対処してきました。

同社は地元熊本を中心に宮崎県内、鹿児島県内からも相談が断続的にあり、安定した収益を上げて



株式会社あんらくが開発した「コナイくん」シリーズ

きたのですが、大手同業他社の価格競争や類似商品による施工方法の台頭などで需要は徐々に下降線を辿るようになりました。そこで安楽社長は、新商品の開発を思いをつきます。

安楽社長と私は公私にわたりお付き合いがありますが、元来、安楽社長はモノづくりを得意として



写真上／コナイクンⅠ型、写真下／コナイクンⅢ型

おり、若い頃に手作りヨットの「髭号」で太平洋を横断した冒険旅行は、地元熊本では知る人ぞ知る武勇伝です。

その、モノづくりとバイタリテイで、自ら開発をスタートさせた商品が鳥獣撃退器具の「コナイクン」であり、構想から数年を経て誕生したのですが開発プロセスは紆余曲折の連続でした。

そして、安楽社長は「モノづくりに、お役に立つという発想つまり、心が欠かせない」とおっしゃいます。

●「コナイクン」のシリーズ化で社会貢献事業を実現

左写真で示したように、コナイクンのサイズは150×150×100ミリと、とてもコンパクトな設計です。鳩をはじめとした鳥害を防止する撃退器具で、センサーに反応した（センサー前を通り過ぎた）鳥に向けて、威嚇音と刺激臭噴霧（自然由来の原料）、発光効果で、寄り付かなくさせるスグレモノです。

従来は、マンションバルコニーの場合、鳥の侵入や糞害・営巣な

どを防ぐために防鳥ネットを設置していましたが、景観が損なわれてしまいました。コナイクンの場合は、バルコニーにあるエアコンの室外機周辺に設置し、基本、置いておくだけで効果が得られます。

また同社では、コナイクンをシリーズ化しており、進化したコナイクン「Ⅲ型」が対人用として誕生しており、人々が安心して暮らせるように不審者を感知して警報を発します（赤色灯が光り訪問者ありの報告を通信で送信）。

特に、防犯カメラや録音装置は付いていませんが、それは不要であり「不審者（窃盗犯など）があらためて侵入しないようにすれば良い」という開発コンセプトに基づいており、これは、独居高齢者の自宅や長期間留守にする人たちの防犯器具にも最適です。

さらに、イノシシやシカなどの撃退用「Ⅳ型」も開発に成功し、現在、広域農地で獣害対策の試験中です。ではここで、注目のコナイクンシリーズを紹介します。

Ⅰ型：鳥害・獣害対策用（ベランダ、庭、屋内設置型）

Ⅱ型：鳥害対策用（樹木設置型）

Ⅲ型：不審者、侵入者防犯用（屋外、玄関など設置型）

Ⅳ型：大型獣対策用（アライグマ、ハクビシン、イノシシなど）

●積極型経営へのビジョン転換

私は、同社が開発したコナイクンシリーズが「新しい価値の創造」と「新しい市場の開拓」を進めることを確信しています。この新商品開発により株式会社あんらくでは、今後の明確な企業ビジョンを描くことができました。

これまでの、大手同業他社の市場進出に戦々恐々とする日々から、独自のマーケティング戦略を展開して市場を果敢に開拓する積極型経営へのビジョン転換です。

安楽社長が、紆余曲折を得て何度も失敗と小さな成功を繰り返して開発されたコナイクンシリーズが、これからも困っている人々の生活の役に立つことを願ってやみません。