

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4回

新商品開発・新サービス開発の 極意は「想い(理念)」の創出にあり

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におけるイノベーションの代表格は、やはり新商品開発であると断言できます。今回は「想い(理念)」をテーマに新商品開発を考察し、最後にブランディングを追及する地方企業の成功事例を紹介します。

新商品に込めた「想い」
商品理念を創出する

商品の核心部分(根幹)は、その商品を生み出した人々(企業組織)の努力や価値です。

●新商品開発は理念の開発

新商品開発プロジェクトにおける「想い」の創出、つまり、その本質は「コンセプト(商品理念)づくり」と言っても過言ではありません。それに取り組みます「形」だけの製品開発では、マーケティング活動のあらゆる場面で失敗に終わることになります。

一説では「新商品開発の成功の

確率は1/10」と言われています。しかし、難しいからこそ挑戦のしがいがあるのです。

例えば、アパレル企業の場合、洋服は「商品」でしょうか？それは違います。洋服は「製品」であり、製造された品物です。では、商いをする品物である「商品」は何でしょうか？それこそが「努力であり価値である」と考えます。努力や価値を表現(言葉化)したものが「想い(理念)」であり、想いを創出することが、商品開発の根幹なのです(※以下「想い」で表記を統一)。

これは、企業理念(経営理念やクレドなど)の創出と同じ考え方

であり、企業理念が企業の価値や目的を表現するように、商品理念「想い」も商品価値や目的を表現したものです。

「想い」を明確化し
社内外にアピールする

「新商品」に込めた「想い」を創出できたら、速やかに「想い」の明確化を実施する必要があります。この流れは「新規事業開発」にも共通しています。

●見える化・文章化・ささる化

新商品開発が経営に正のスパイラルを生み出します。商品理念が創出されたら「見える化・文章化・ささる化」が必要で、プロジェクトメンバーに限らず全社的にオープンにしていきます(次頁図①)。このように商品理念とは、新商品のコア部分を表現したもので、表現することで訴求力や求心力が格段に高まります。そして、それが社内外への強力なアピール力となるのです。

図1 見える化・文章化・ささる化のポイント

①見える化

ビジュアル的に「想い」を表現します。新商品や新規事業のブランドロゴなどを創出することで、「餅は餅屋」という言葉がある様に、ブランドデザイナーに依頼するのがベターです（後述）。実際に、私も提携デザイナーに依頼することが多いです。

②文章化

商品に込めた「想い」はキャッチコピーの創出に必要です。新商品の特徴やウリを文章化し、キャッチコピーに活かします。

③ささる化

文章化をベースにしたコピーライティングです。例えば、新商品が「食べ物」の場合には食欲をそそるようなキャッチコピーが望ましいでしょう。コピーライターに依頼するのがベターですが、予算に余裕がない場合はメンバーで知恵を絞りましょう。

「想い」の共有化で人財力が発揮される

新商品開発や新規事業開発に関する「想い」を明確化したら、社内外でシェアすることが重要で、それは「共有化フェーズに入った」ことを意味します。

●共有化は全社的アナウンスで

新商品開発が単なる利益創出事業にとどまらない以上、その目的と狙いを全社的にアナウンスする必要があります。その取り組みは

課題と向き合う意思を情報公開することであり企業努力のアピールに、有効的に働きます。

社内へのアナウンスは経営者自ら行うのがベターで、特に中小企業の場合は経営者が課題に向き合う姿勢を示すことで、新商品開発や新規事業開発の価値をシェアできます。

また、会議においては、メンバー共通の価値観を隅々まで浸透させる必要があります。新商品が完成し軌道化するまでには様々な障壁が待っていますが、それを乗り

越えていくためには人財の叡智が必要不可欠なのです。

お金（外注やアウトソーシング）では解決できない「想い」の創出と共有化は、メンバーの人財力の真価が発揮される瞬間です。繰り返ししますが、「想い」が真の商品力であり、企業としての努力や価値が新商品の核心であることを忘れないでください。

「オンリーワンポイント」ベンチマーク先を定める

新商品開発に着手する際、企画考案段階で議論が頓挫することがあります。その際に「ベンチマーク」に注目し、手法の構築に着手しましょう。

本来のベンチマークは「模範指標」のことを指しますが、私が推奨するメソッドでは「同規模・同程度の企業規模において、参考となるべき模範事例」と捉えます。

これは間違っても、最上級の模範事例を指すものではありません。例えば、地方の観光旅館が「ザ・

リッツ・カールトン」のサービスを参考にしても意味がなく、時間とコストの無駄になります。

●調査・用意・アクセスする

新商品開発において、ベンチマーク先を持つことには大きな意義がありますが、表面的な模倣ではいけません。あくまでも参考事例としての「調査・用意・アクセス」を心掛けてください。

ベンチマーク先が良い商品を開発している場合、その品質を参考にしてオンリーワンポイントを付加して開発を進めます。このオンリーワンポイントの創出こそがプロジェクトの命題と言っても過言ではありません。

また、ベンチマーク先は自社のマーケット領域外でアクセスする必要があります。そして、様々な人的ネットワークを構築しておきましょう。インターネット内の情報だけでなく、足で出向き、目で、耳で、舌で、五感でベンチマーク先の努力や価値を感じることが求められます。

ディスカッションと
ファシリテーターの役割

企業のブランディング向上戦略の一環として取り組むべき新商品開発プロジェクトは、重要な戦略であるがゆえに価値も高く、プロジェクトチーム一丸となって進める必要があります。

●一貫したディスカッション

中小企業診断士として新商品開発を支援していく中で、プロジェクトリーダー（経営者など）の鶴の一声で進んでいたプロジェクトが頓挫する、いわゆる「ちゃぶ台返し」といわれる現象を度々見てきました。当然、メンバーのモチベーションは著しく下がり、良いことなど全くありません。

リーダーの仕事は「メンバーにできるだけ権限を委譲し、アウトプットを見守る」ことに集約されます。そのために、企画開発段階から完成、市場投下までは、ボトムアップ型のディスカッション形式で会議を進めていくことが肝心

です。

このケースにおいて経営コンサルタントは、プロジェクト会議のファシリテーターとして、発言が容易にできる空気感の演出や創出を担います。

ファシリテーターはメンバーの知恵やアイデアを導く役割を担うものですが、威圧的な発言をしたり、メンバーの発言中から被せるように否定したりする人は実際に存在します。そのようなファシリテーターはメンバーから外れるべきです。

あくまでも前向きで全体最適を意図したディスカッションが必要であり、建設的な意見の創出が会議の核になります。

4つの失敗要因から学ぶ
事業理念とトップの覚悟

商品開発プロジェクトを進めていく際に、計画自体の頓挫やフェードアウトに陥るケースが往々にしてあります。経営コンサルタントとしての経験から、失敗する商

図2 失敗する新商品開発の4つの特徴

- ① PL（プロジェクトリーダー）が存在しない
プロジェクトリーダーの不在は、それ自体が失敗です。ディスカッションに至っても、皆が言いたいことを言うだけで意見がまとまりません。
- ② 〓想い、(理念)の共有化ができていない
何のための新商品開発か？という事業理念が、プロジェクトチームメンバーに共有化されていない、また理念自体がない場合です。そうなると、お金儲けに走りがちで損得勘定が判断基準になります。結果、計画が頓挫します。
- ③ 〓想い、(理念)を実現する覚悟がメンバーに不足している
メンバーは、すべからくプロジェクト推進のための覚悟が必要です。順風満帆なプロジェクト進行などあり得ません。その難題を乗り越えるブレない覚悟がないと計画が進行しません。
- ④ 経営者のプロジェクトチームに対する権限移譲ができていない
経営者の後ろ盾がないと、山積する課題を解決できません。新しい取り組みは、ただでさえ組織の逆風にさらされます。経営者が企業全体にアナウンスし、後ろ盾である旨を示す必要があります。

品開発プロジェクトには必ず特徴があります。それを図2にまとめました。

図2の①～④が主な要因になりますが、そのポイントを要約すると「事業理念の確立と浸透」「トップの覚悟」になります。

レシピ作りと原価計算が
売価のベースとなる

例えば、飲食物の新商品開発の場合、試作品を創った後は、そのレシピを記録して残しておく必要があります。

新商品開発は、それ自体が企業にとって貴重な「ノウハウ」知的財産」になるからです。

知的財産として保管することはもちろん、場合によっては商標登録などの法的保護も、考慮しなければなりません。

● レシピ作りと原価計算

飲食物に限らず成果物の設計図は必要です。ちなみに、飲食物の設計図は「レシピ」と呼ばれますが、自社のノウハウ＝知的財産は慎重に記録・保管してください。

試作品を創ったらメンバーを集めて試食に入りますが、マーケティング部や販売部、営業部なども招集した方がベターです。

試食してデイスカッション、そして改善を行い、改善後の再試作を試食、再びデイスカッションと試行錯誤が続きます。まさに根気との闘いです。途中で諦めずにメンバーのモチベーションをケアしながら進めていきます。

そして、試食を繰り返し、完成品としてでき上がったら「原価計

算」に入ります。1個の商品にかかっている元手（原価）を計算するので。ここで気を付けたいのは、製造原価の人件費（レシピ作りに関わった人々）を忘れないことです。材料費だけで原価計算すると正確な元手は算出できません。原価計算が終わったら売価を設定

しますが、きちんと原価計算をしないで売価を設定すると、場合によって「売れば売るほど赤字」の事態に陥ることがあります。詳細な売価設定の方法については次号以降で紹介しますが、この売価設定はとても重要なフェーズになります。

事例 暮らしのホームドクター「田島興産株式会社」



田島興産株式会社 田島広一社長

◀ 「田島興産株式会社」概要

代表者／田島広一
所在地／佐賀県佐賀市
社員数／50名
創業／1922年
事業／住宅リフォーム、設備工事、設備修理、LPガス販売、不動産事業、相続支援など
受賞歴／健康優良法人2020認定Ⅱ平成元年「佐賀さいこう表彰」（女性活躍推進部門）受賞、同「佐賀さいこう表彰」（健康経営部門）受賞

佐賀県佐賀市に本社を置く同社は「暮らしのホームドクター（町医者）」というキャッチコピーを掲げ、来年、百周年を迎える老舗企業です。

人々の幸せな暮らしを全方位的に支えるべく、前出した事業内容を実践・拡大することで、佐賀県では赤字知らずの優良中小企業として知られています。

● 社員の自主性と志で

新たに生み出された教室事業 田島興産は、何よりも社員の幸せを重視する会社です。同時に社員の自主・自立（律）を推奨しており、ヤル気のある社員をプロジェクトに登用して様々な取り組みを実現させてきました。

次に、新サービス「教室事業で企業ブランドを強化する」というミッションを、軌道化させた担当者インタビューを掲載します。

● 新サービス担当者インタビュー

蒲原ひかりさん

この教室事業（生涯教育コミュ

ニテイ事業など)のアイデアを思いついたきっかけは何ですか。

「私自身が、子育ての大切さや大変さを痛感した経験から構想した新サービスで、暮らしのホームドクターを謳う田島興産が絶対に取り組むべきサービスだと確信しました」

経営者に提案した際の、周囲の反応はどうでしたか。

「入社した当時は異分子的な存在でかなり浮いていた存在でしたが、田島興産には異分子を許容して認めて伸ばす社風があります。そして、認められると嬉しいのでさらに頑張れます。躊躇することなく提案できました」

自主的にボトムアップされる構想を育てて実現させる、田島興産の社員教育を大切にする社風が徹底されている証ですね。

「はい。実は、新サービスの教室事業は田島興産の企業業績に直結していません。人々が幸せに暮らしているためのサポートをす

る価値を純粋に提供したい。その思いが形になって動き始めたものです」

とはいえ、価値の提供は企業ブランドデザインの強化につながりま

す。ブランディングが進むと巡って、業績向上につながっていきますね。

「その通りです。個人の個性が輝くことで構想したり、形にしたりできる社風が新商品や新サービス

開発の出発点です。それがブランディングの根幹であることを実証してくれる会社であり、本当に人や地域を大切にしている会社だからこそできるサービスが、これからも多数誕生していくと思います」

【田島興産の教室事業の概要】

●佐賀の他企業、他業種と連携したまちづくりセミナー

「さが GRIP」

「佐賀で暮らす。はおもしろい」をテーマに、地域の生涯教育コミュニティ事業「色彩知育教室」などを企画して開講している。

●自社（田島興産）完結型暮らしの情報提供セミナー

「TAJIMA ゼミ」

「もっとやすらぎのある暮らし」を実現してもらうため、田島興産社内の多目的スペースで、毎月2回開かれる教室事業。

●現在、企画や軌道化されているセミナーやイベント

「プロに聞く、はじめての家づくり」

「しくみで解決！ 続けられる時短家事のススメ！」

「まずは体験！ 色彩知育レッスン」

「専門用語を使わない相続・遺言講座」

すべて、少人数（3組）限定の無料セミナー。

教室事業の風景

「プロに聞く、はじめての家づくり」



教室事業の風景

「まずは体験！ 色彩知育ミニレッスン」
(親子：対象・0歳～小学校低学年)

