

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1回

中小企業が挑戦する「新商品開発」 「新サービス開発」の価値と意義！

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

新商品開発成功の分水嶺！
目的と狙いをブレさせない

確かに、新商品開発は有効ですが闇雲に取り組んでも上手く行きません。失敗しない第一の条件はプロジェクトチームで「目的」と「狙い」を徹底的にデイスカッションして共有することです。逆に、一過性の新商品開発に取り組みと失敗の可能性が高まります。

また「経営理念」を考えた場合、理念は全社共通の価値観であり同時に経営の目的です。新商品開発も同じで、取り組みの理念（価値観や目的）を共有し、組織に浸透させることが重要で、それがプロジェクトメンバーに高揚感をもたらすのはいつの時代も同じです。

新商品開発に取り組む経営判断がなされたとき、経営者が目的と狙いをアナウンスして全社に意識浸透を図ります。ここでもし、タスクフォース（特定課題に取り組み臨時チーム）で取り組むのであれば、経営者の全面バックアップが必須になります。

経営革新における 新商品開発戦略の位置付け

中小企業庁推奨の政策で、各都道府県から承認を受けることができれば、様々な支援策が用意されている「経営革新計画」（左記の新事業活動）という制度があります。

- ① 新商品の開発または生産
 - ② 新役務（サービス）の開発
または提供
 - ③ 商品の新たな生産
または販売の方式の導入
 - ④ 役務の新たな提供の方式の導入
その他の新たな事業活動
- ご覧の通り、新商品開発（生産）

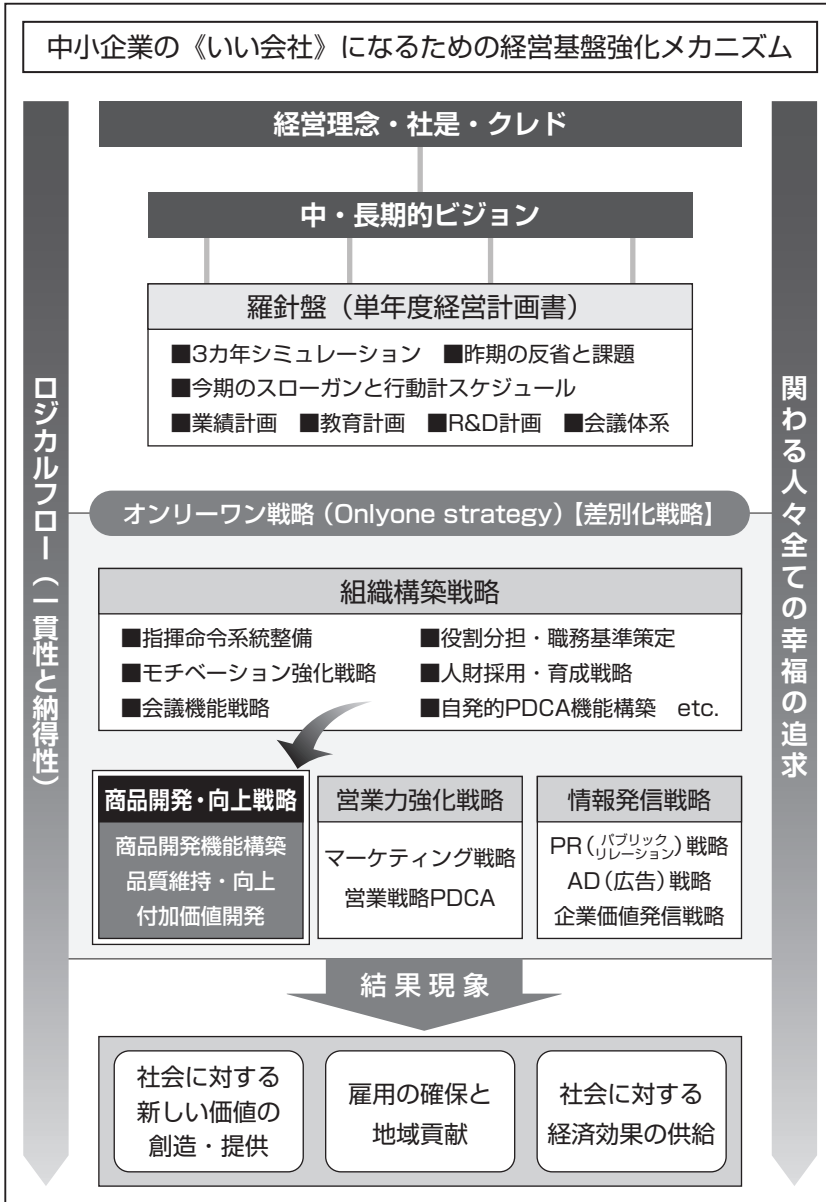
「新商品開発」は、中小企業経営に様々な効果をもたらします。新しい価値の創造、高付加価値経営、社員のモチベーション向上…。新しい取り組みは何より高揚感を演出し、自社に心地よい風を吹き込みます。中小企業診断士として経営現場で得たイノベーションの代表は、やはり新商品開発であると断言できます。この連載により「自社でも、ぜひチャレンジしてみたい！」と考える経営者が、一人でも多くいらっしゃれば幸いです。

と新役務（サービス）の開発が重要な位置付けにあり、経営革新申請には最も有効な戦略になります。私は、数々の経営革新申請支援を手がけましたが、製造業であるサービス業であれ、新規性のある面白い商品を開発することが経営革新につながることは明白です。

中小企業経営の経営基盤メカニズムを図1に示しましたが、中小企業には大きく3つの戦略が存在し、そのひとつが「新商品開発・向上戦略」です。

しかし「自社では無理だ：」「投資が…」などと、ネガティブ思考になり何もスタートさせない事例が散見されるのも事実です。

図1 経営基盤強化メカニズム（構造）における新商品開発の位置



アナウンスは全社会議などを通して全スタッフに周知してください。経営を左右する新商品開発戦略は、スタッフへの影響力も計り知れず、ともすれば組織内で疎外感や不協和音を生む原因となりかねません。いづれにせよ方向性をブレさせないことが肝要です。

新商品開発と経営ビジョンの関係

先行き不透明な経営環境が続くこの時代に、経営ビジョンを描いていない企業が多いと感じます。経営ビジョンは「未来像」で3〜5年後の自社の姿を形式化（ビ

ジュアラル化・文章化・図式化）したものです。当然、新商品開発の取り組みは経営ビジョンの中で描かれているのが理想です。前述したように、失敗しないためには経営理念、経営ビジョン、そして経営政策のひとつである新商品開発という一連のロジックが

「商品」の真の意味を理解していますか？

貫かれていることが必要です。新商品開発が途中で頓挫する要因として、理念やビジョンと外れたポジションでスタートすることが挙げられます。頓挫を防ぐためにも、理念（目的）からビジョン（未来像の具現化）に至る一貫性を重視してください。

企業が新商品開発に取り組むとき「商品」という、モノに対する捉え方は重要な意味を持ちます。

●「製品」と「商品」の違い
これは、全く概念が違います。製品は「製造された品」と書き、商品は「製造されたモノに、魂（価値）を吹き込んで提供して、お金をいただく」のです。商品は「商いをする品」と書きます。「商いをする品」とは「お金をもらう品」ということです。新商品開発に取り組むとき、この意味を十分に吟味してから取り

組まなければ、価値ある取り組みにはなりません。

●「製品」を「商品」に変える

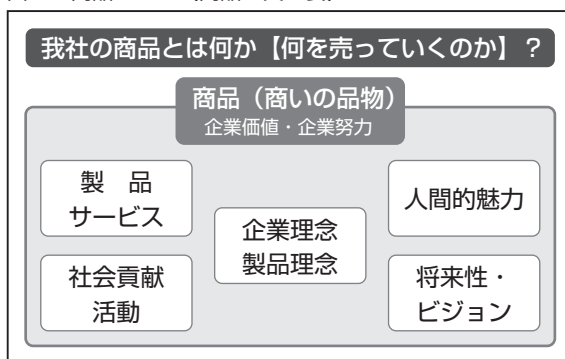
では、新商品開発における商品には、どんな価値が吹き込まれているのでしょうか？ それは開発に対する「想い」で「プロジェクトメンバーや企業が向き合った努力」と言ってもいいでしょう。

喧々諤々の議論をし、額に汗して、脳に汗して、試行錯誤の開発過程を経て取り組んだ「価値」です。その過程で製品は、お金をいただくことのできる商品に生まれ変わります。中小企業がイノベーションの過程で取り組むのは、新製品開発ではなく「新商品開発」であることを忘れてはならないのです（図2）。

●高品質・高価格・高付加価値のストーリー形成

中小企業が新商品開発に取り組むとき「できるだけ低価格」という価格競争を意識したプロセスは意味がありません。高品質、高価

図2 商品とは？（商品の真の姿）



格で勝負します。

- ・ここでしか手に入らない商品
- ・お客様がわざわざ買いに來てくれる商品
- ・ノドから手が出るほど欲しがられる商品

これを開発していくのです。

その商品に込められた「想い」には、前述した努力に加え、理念やビジョン、社会貢献度、熱意、

試行錯誤の苦労などが含まれます。したがって、高価格でなければなりません。

新商品開発はブランディングのチャンスです。その根幹は「高品質・高価格・高付加価値」で、これには流れがあり、高品質が高価格のエビデンスとなり、高付加価値、高利益を実現します。

●高価格で売れて喜ばれる商品開発を

お客様は、安いモノだけを求めているわけではありません。安かろう悪かろうでは、お客様満足度は満たされません。

また、今日の超情報化社会では類似する製品やサービスは巷にあふれており、その理由は模倣しやすいからです。中小企業の新商品開発は「お客様から喜ばれて高価格で売ることのできる商品」というテーマで取り組みましょう。

●最大で最強の商品「ヒト」

中小企業にとって、最大で最強の商品は何でしょうか？ それは、

主力商品や定番商品の「モノ」ではありません。最大の商品は「ヒト」なのです。企業に集う人々の想いや努力が価値を創造し、それが新商品を生みます。

「熱意の継続」に必要な具体策は存在するのか？

新商品開発に限らず、経営全般に共通するのが「熱意の継続」になります。

●小さな成功体験

「熱意＝エネルギー」と言ってもいいでしょう。大切なのは、冒頭でも触れた新商品開発におけるメンバーの高揚感を持続させること、つまり「熱意の継続」です。

ある経営者から「熱意を継続させるコツはありますか？」と質問されました。

商品開発も経営革新も、その取り組みにゴールはありません。本当の勝負は新商品ができ上がったからで、経営革新はイノベーションの継続が成否を分けます。

新商品（新役務）開発事例「ゴルフ練習場における新商品開発」

▶事例会社の現状

福岡県で営業するゴルフ練習場 A 社。スタッフ数は約 10 名です。

市街地から少し離れた郊外に位置している A 社は、競合他社との差別化が大きな経営課題となっています。同じ商圏内にゴルフ練習場が 4～5 施設あるため、A 社は長年に渡り「価格競争」という脅威にさらされてきました。

▶新商品開発に着手

数年前に、後継者である現専務（女性）が就任して、様々な経営革新やカイゼン活動が断行され、ようやく自社の方向性が定まり始めているところです。

今回、私は、A 社の解決すべき経営課題として、高付加価値を狙いとした新役務（サービス）開発をサポートすることになりました。そのミッションは「インストラクターを前面に打ち出したレッスンの新商品開発とブランディング」です。

現状認識のためヒアリングと観測、視察を進めて行くと、A 社の強みを活かしたブランディングの方向性が見えてきました。それは、価格だけではなく「お客様のニ-

ズ（欲求）」を探り、それを「ウォンツ（特定のモノが欲しい）」に変換できるかを考察して、そのウォンツを仮説立てして新商品開発の方向性を固めるという流れになります。

今回のテーマは、高付加価値の新役務（サービス）開発が主目的で、まさに自社目線ではない、真のお客様目線に合わせた開発が必要です。社員インストラクターを含めた開発発案スタッフは、長年の固定概念からイノベーションを考案することが困難であり、行き着く答えは「ストーリー（仕掛け）のない高価格設定」になっていきます。

そこに、ブランディングストーリー経営の考え方を植え付け「品質に裏付けされた高価格設定」の理解浸透を促進し、プレストと KJ 法で発想法の源泉促進を図り、今までにないユニークな新役務（サービス）の開発が実現しつつあります。

これにより、スタッフもマーケティング発想を開眼させることができ、人材育成としての効果も大いに期待できます。

また、お客様満足度が向上して高付加価値が実現できれば、社員インストラクター自身が、自らが「商品」として認識できるようになることでしょう。

では「熱意の継続」の具体的な方策の答えはというと、正解はありませんが、私は「小さな成功体験」を推奨しています。食品であれば「少し美味しくなった」「少し原価を下げる事ができた」などの小さな成功体験です。

カイゼン活動の継続と似ていますが「半歩前に進んで大成功」という発想です。それで、スタッフのモチベーションは格段に上がります。

また、コンサルタントなどの外部支援者に商品開発プロジェクト会議におけるファシリテートを依頼するのもいいでしょう。ただし、自社の理念や社風にマッチしていないコンサルタントだと、逆にモチベーションを下げてしまうことになりかねません。

今号のまとめとして、上記に事例を掲載しました。

新商品・新役務（サービス）開発の成否は、その発想法とプロセス、そして熱意と小さな成功が秘訣になります。