

商品こそ企業の命

第3回目の今回は、商品変革がテーマです。常に新鮮で顧客の満足を具体的な形として現すことのできる「商品・技術・サービス」を生み出し続けることこそ、企業発展の礎です。さて、どのようにして、この商品変革を社内に定着させるかをお話します。

常に商品の創造と廃棄を繰り返す

企業が企業として社会に存在する意義とは何か、などと難しいお話しをするつもりはない。しかし、企業が存在し続け発展するためには、何はなくとも顧客に提供するものが必要である。この顧客への提供物を一般に商品という。金型商社ミズミの社長、三枝匡氏はその著書で「企業とは創って、作って、売ることである」と明快に述べている。この「創って、作って、売る」の主演こそ商品である。このように考えると商品こそ企業の命といえる。

さて、先の三枝氏の言葉を借りるなら、全ての事業はこの「創る」から始まる。しかし、残念ながら創った商品が永久の命を持つかという、そうではない。どんなに一世を風靡した商品も、当然いくつかの改善は繰り返され延命するであろうが、いずれ退却するときがある。これを商品のライフサイクルという。

商品変革とはこの商品の誕生・成長・発展・衰退のライフサイクルを前提に、一つの商品の衰退が始まる前に次の商品を誕生させる、永遠の創造と廃棄(スクラップ・アンド・ビルド)の繰り返しの繰り返しによって、常に新鮮で顧客の満足を

具現化できる商品の提供を行い続けることにほかならない。

以下、商品変革の四つの問題点と解決を述べる。

市場の動きに敏感になれ

しかし、殆どの企業ではこの商品変革の姿とは程遠い現実がある。現存の商品に対して、クレームが多く来ているにもかかわらず対症療法で済ませている例や、ライバル商品に負け続けている例、かろうじて営業マンの頑張りで販売を維持している例などをよく見かけるが、一向に新商品は生まれ出てこない。

商品変革を妨げる一つ目の問題は、市場情報に耳を貸さないことである。

実際、一旦商品を市場に出すと、その商品へのこだわりから、なかなか素直に顧客の声を聞かなくなり、あるいは商品を正当化しようという働きで、外からの情報を受け付けられない排他性が増長するのは世の常。その結果商品に対する独善が社内に蔓延し、気がつけば顧客の心との間に乖離が生まれる。

堀場製作所の堀場雅夫会長が「製品が市場に出たときから、陳腐化は始まっている」と著書に自戒の念も込め

て記されている。かつて堀場製作所が他社の全くマネのできない大ヒット商品を生み出したことがある。すると慢心からか市場ウォッチングが疎かになり、その後の商品開発が緩み、突然ライバル商品に駆逐され会社存亡の危機が訪れた。それ以来堀場製作所にとって商品開発は経営活動の最も大切なテーマとして受け止められている。

従って、商品変革実現のためには、常に徹底的な顧客ニーズ情報の収集が必要となる。ヒット商品を多数生み出している小林製薬は、「継続的にヒット商品を生み出していくためには、市場をしらみつぶしに分析して、絶えず隙間を発見し続けなければならない」と言っている。顧客をウォッチングしていくと、現在の顧客の動きや自社商品への不満、ライバル企業の狙いなど、そこには数々の課題が潜んでいることが分かる。その一つ一つが新商品開発ヒントの宝箱なのである。

まずは市場の動きに敏感になることが大切である。

組織の壁を破る

営業マンがよく「当社の技術陣は営業の言うことを聞かない」と言う。一

方で技術陣は「営業の情報はあまり役に立たない」と言っている。商品変革がうまく進まない二つ目の問題は、社内に組織を超えた情報共有の場がないことである。商品開発は一つの部門だけの専権事項でない。全社のテーマである。ここにセクショナリズムが出てきては、「角を矯めて牛を殺す」の喩えのように、本末転倒である。そのためには商品開発に関する組織横断的なシステムの編成が必要であろう。

もう一つは組織のたて構造でのギャップである。トップと中間層、現場の間には立場や経験、さらには年齢等の壁があり、情報の行き来がうまくいかない。せっかく若手が面白い情報やアイデアをもたらしても、それを受け入れる感受性がなければ、水泡に帰す。さらにそのような風土が蔓延すると、いずれ若手のモチベーションは低下する。経営トップは率先して商品開発の場を提供し、多くの情報やアイデアが往来する風土と制度を完備しなければならない。

商品変革は全社のテーマである。

試行錯誤(トライ&エラー)を繰り返す

三つ目の問題点は、新商品リスクの回避である。

新商品を開発していく過程では、当然未知の世界に突入して行く訳であるから、常に失敗は付きものである。机上で情報をまとめアイデアを絞り込み商品開発テーマを決めても、本当にそのように市場が反応するとは言えない。さらには、その程度の確認で一か八かの一発勝負で商品を市場に出すことは極めて危険である。そのため試行錯誤型開発手順が必要となってくる。

この手順は、何度となく商品開発と市場との間で仮説・検証のやり取りを

繰り返す手法である。商品開発側で「もし…だったとしたら、どうだろう」と仮説を立て、市場でのリサーチにより、「うん、そのとおりだ」「いや、ちがう」と検証していく方法である。この方法により、次第に商品の内容が浮き彫りになり、いざ市場に出したときの失敗は極端に減る。

商品変革は試行錯誤を繰り返すことである。

人材の育成とアウトソーシング

「ちょっと待って、わが社ではそのようなことができる人材がいない」「商品開発はいつも社長の仕事だ」とおっしゃる中小企業のトップの顔が目に浮かぶ。四つ目の問題点は、人材である。

実際、本当に優秀な商品を創造していく人材となると、大企業でも難しい。要はそのように考えていく風土が必要なのである。全社が一丸となって商品開発に取り組む必要性を全員が理解し合うことが大切である。それだけで営業部門も開発部門も生産部門も動きが変わる。意識して社内人材を育てていこうとする志向は、時間はかかるが将来発展への布石である。

ただし、現実問題としては、目先の商品変革が迫っている。全く対応す

る人材が育っていない場合、アウトソーシングを検討することも一考である。コンサルタントやデザイン会社等の専門企業への委託により、一気に状況は前進する。しかし、全てを丸投げしてしまう考え方は危険である。少なくとも中枢にはプロパー社員を配置し、一刻も早いノウハウの吸収による自立化を実現することは大切である。

商品変革は人材の育成とアウトソーシングの活用により実現する。

商品こそ企業の命

以上、四つの問題点と対策を述べてきた。しかし、最も大切なことは、商品変革を企業のビジョンとして打ち立てることと、実行していくリーダーとしての強い決意である。「商品こそ企業の命」を事業の本質と銘記し、トップ自らが商品の変革に取り組むことである。

日本電産の永守社長は「私が不振になった企業に対し、再生を決断するポイントはその会社の商品力です」と述べておられる。いくら潤沢な土地不動産があっても、十分な設備を持ていても、それらで市場では戦えない。商品が強ければ、少々財務的に問題はあっても必ず蘇る。

皆様の商品変革への取り組みを期待します。

S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田史朗

