

新製品開発に必要なリスク対策

(社)日本能率協会 専任講師 中村 茂弘

詳細は URL:<http://home.catv.ne.jp/dd/aqcdltdr>をご参照下さい。

- 1 , 具体的事例に学ぶ失敗 / 失敗要因の把握法
- 2 , 顧客ニーズに即応・販売促進までを見据えた
リスク対策の進め方
- 3 , マーケティング(市場)分析の実務的
- 4 , 製品化に向けて智恵・アイデアの駆使
- 5 , 量産化へ向けての事前検討・潜在リスク対策

1 , 具体的事例に学ぶ失敗 / 失敗要因の把握法

設問1 女性用専用温泉シェSPA爆発事件

「異分野に学べ」、「他山の石」という言がある。分野は異なるが、リスク対策という局面で見ると、当然、プロなら検討すべき事項を検討、管理下に置かないため、起こるべくして起きた事件を教材に使うべき示唆である。また、この種の例は、リスクが起きてしまったという観点から、その内容を整理すると、そこに、リスク対策上、多くの欠陥が発掘される例が多い。これから解析願う事件にも、その種の局面が多く見られる。

そこで、リスクとは？と整理願う、何が重要点(潜在している問題)であり、何を管理すべきだったか？という観点から、この問題の整理を、下記欄に、お願いしたい。

記載欄

設問2

新製品成功率(難しさ)

特別な例を除き、販売～生産に成功した新製品の内容を見ていると、ヒットするのは極めて自然、しかも、お客様に納得が行く機能や性能を持った製品が多い経験は誰もが持つ感覚である。しかし、特許出願～製品化を例にするわけではないが、「アイデアを製品実現へつなげる率はライバルとの台頭を含めて極めて厳しい数値になる」という実情である。では、大衆消費財を例に、アイデア 試作(含む市場での販売テスト) 業界をリードする製品化の確立と共に、売れる製品が持つ条件についてまとめて下さい。さらに、大手企業が取り組んだ新製品開発において、製品や、技術開発を精力的に行ったが、何らかの理由(戦略設定上の問題)で、失敗に至った事例を例示し、解析を試みて下さい。

記載欄

設問3

リスクとは？

「新製品の成功実現のためにリスク対策は欠かせない」という内容を知らない企業は無い。だが、かなりの専門業でも、時々、信じられないような問題を発生させ、製品回収や謝罪劇まで飛び出す昨今である。要は、リスク対策をお題目ではなく、実務として活用することを示す内容だが、では、御社では「リスク」をどのように定義し、活用をしているか？実務的に活用可能な様式などを例示して整理して下さい。

記載欄

2, 顧客ニーズに即応・販売促進までを見据えた リスク対策の進め方

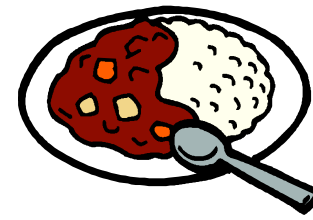
設問4 カレーライス開発に見るトップ判断のあり方

これは、A社の新型カレーライスの開発努力である。開発担当者の方々が悪戦苦闘の末、何とか製品開発を行い、A社重役会議の了解のもと、コンビニなどでの販売に入るが、たちまち、この分野で権威を持つB社に販売の座を奪われた状況記載したものだが、まず、「新製品とは？」と定義願、 「何が問題か？」を整理願、 新製品を成功に持ち込むキーファクターは何か？についてこの種、大衆消費財を例に、項目の列挙(列挙した項目には解説)を、お願いします。

記載欄

解説

A社の「新型カレーライス開発」



MさんはあるA社（大手食品企業）でカレーライスの開発を担当されている方である。A社でMさんは働いておられるが、カレーライスは2番手のメーカー、一流であるB社とシェアを大きく空けられている。カレーライスの販売は、夏休み、秋の運動会や子供のパーティーを旨として開発する商品である。夏の陣はMさんの努力にもかかわらず戦いは勝利というわけではなかった。むしろ苦い経験に終わった。

今、Mさんは、この巻き返しを狙って秋の開発に努力中である。まだ、開発をスタートしたばかりである。Mさんがカレーの開発をA社で担当してから5年になる。A社は他の食品、ラーメンやお菓子が主であり、余力を入れているとは言えない。このため部下2名を持ち、リーダーとして開発に当たっている、という状況である。カレーが売れ、A社で売上の大きな割合を占めれば、お金も人も、営業関係者の巻き込みも出来るのであるが、今のところ、この努力中、という状況である。A社は大手であるが、Mさんの企画に対しいろいろと相談に乗る、また目標を与える師はY部長である。

では今回開発のレトルト用のドライ+カレー（W(ダブル)カレー）の開発に当たっている状況を説明したい。夏休み返上で努力しているMさんの話である（先のカレーライス開発も5月連休は取れず、子供とはたった1日しか遊べない状況だったが、本8月も2日程子供と顔を合わせるだけで本開発に当たっている。ちなみに子供さんは小学校に入ったばかりの男の子と、その下に幼児としてお嬢さんがおり、かわいい盛りである）。

Wカレーの開発は夜～昼をついて行なわれた。Mさんは全国のカレーライスを食べ、秋に向けサッパリ感をドライカレーでつくり、その上に、味の良いカレーをかけるWカレーを発案し、本プロジェクトに当たることにした。このプロジェクトにはSさんとTさんが加わっているが、Sさんは折よく新婚旅行でタイ、シンガポール～インドを廻ってきた。従って、国際的な味も加えて開発する、という希望と期待のもとWカレーの開発が始まった。

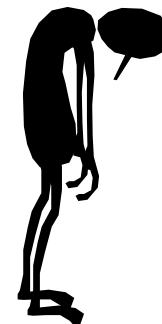
解説

A社の「新型カレーライス開発」(つづき)

カレーは4種開発した。開発したものは4種とも今までにない味であり、社内の試食でも、大変に良い評価であった。味は良いが手間がかかってはレトルトカレーが売れない。味が良い理由はM、S、Tさんの努力に加え、ある種の食材が思わぬルートより安く入手できるという道が開けたこと、このPRが含まれば、かなりの顧客の評価も得られる、という今までの歴史からも、このWカレーは何としても成功させたい状況にある。一応、味はOKだったので、上司のY部長に相談をかけた。Y部長は「味はOK！是非物にしたいが、君、料理に何分かかかるかね？」と言った。「4~5分です」「それではダメだ。3分、いや、他社のレベルを考えると2分以下をターゲットにしなければ売りものにならない」というサゼッションだった。さすが、その道のプロである。新製品開発のキーファクターは確実に掴んでいる。Mさんは良い上司のサゼッションを受け、この目標に向け邁進することにした。

Mさんの新たな努力が始まった。2分という調理への工夫である。材料の加工方法、調理のための材料のセット...など、時計を片手に、時間分析と改善を部下2名と共に進めること2ヶ月、何とか2分を切るシステムが出来上がった。

いよいよ重役会議での試食会である。Mさん緊張の中で、気合を入れ、4種の味を各々2分で作る努力をやってのけた。何と、どのカレーをつくっても4種の新製品とも1分50秒程度に入る時間と共に味は好評だった。いよいよどのカレーを売るか、という決定となった。やはり、カレーは味の面でA社を伸ばしてきた社長の言となる。「重役会でも社長の言の通りです！」ということでいよいよカレーライス販売となった。今回はA社の宣伝はかなり力を入れた。TVコマーシャル、キャンペーンを図り努力した。販売は好評だった。しかし、この努力にもかかわらず、やはりB社の開発した類似とも言えるカレーに市場は奪われてしまった。「今度は正月返上だ！」とMさんは言い、努力を開始した。今回のWカレーはその前、更にその前よりははるかに売上は大きかったことが彼の夢とA社がMさんに期待を寄せることになっているからである。



設問5 CS対策の成功例

不況になると、新製品開発や販売対策の見直しが行われるが、誰もが基本としてきた内容は「新製品開発～販売成功は顧客の声をよく聞くこと」とされ、これを『原点回帰』という。では、知る範囲で結構ですが、顧客の声を聞き、大きな成功を納めた。または、おさめつつある成功事例を挙げ、内容の解析結果を紹介して下さい。

記載欄

設問6 日本の発明力

2008年ノーベル賞4名も出す快挙に日本人の力量の評価はあがった。だが、「日本人は物真似が主流！市場に近い製品づくりに集中してきたことが、経済大国確立の大筋だった」と考える方は未だに多い。このような内容を紹介する理由は、ここまで、大衆消費財を中心とする新製品開発の成功/失敗分析に加え、もし、この考え方だけで物事を考えると、装置産業や材料メーカー～機械設備や部品などの企業では、ここまで解説してきた内容と、新製品開発は無関係となる。そこで、知る範囲で結構だが、この種の考えに対応する内容に対して、この種の思想を打破するような事例を検索、または、探して解説をお願いします（「日本人とは」という一般論が発明や新技術開発などを阻害するというリスクは、先の経営判断を顧客ニーズと勘違いするリスクを生むため、この問題を設問としました）。

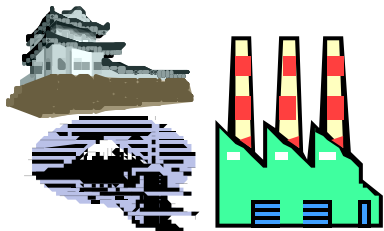
記載欄

設問7 6シグマに見る顧客志向の実践

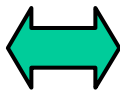
顧客志向の製品開発を新製品開発ステップの中へ組み入れて運用を図ることで知られる米国GR社式6シグマでは（日本では、モトローラー開発によるオリジナルの6シグマ導入企業があるが、運用が異なる面があり、あえて、この設問ではGE式6シグマとしたが）、ここでは、具体的に顧客ニーズを把握検討することが行われている。この内容は同時に、新製品開発検討のリスク対策を含む。では、6シグマでは、どのような内容を、どのようにリスク対策とともにCS検討へ向けているか？知る範囲でその要点を記載して下さい。なお、6シグマの生い立ちに関する内容は次のページへ添付します。

記載欄

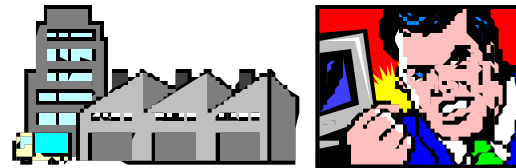
6シグマの生い立ち



日本産業



米国モトローラ社 1980年代
の危機感



米国産業

モトローラが生んだ考えと行動
(1979年:カルビン会長)

- ・自社の品質レベルはワールドクラスの
高い目標が必要
- ・品質システムをファッションにするな！

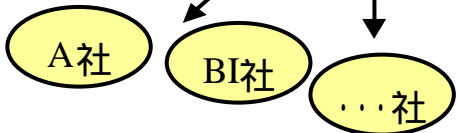
・100万個に3.4個以下ならOK!



6 アカデミー
を創設、大学でも
教育・普及

モトローラ社

成功体験を
普及した



TI社

1992年に
成果を公開

GE社の取組み

ウエルチ氏が戦略展開
「GEより生産性の高い企業は
世界に沢山あり、学ぶべき！」

10社を世界中から抽出調査
例:フォード、ゼロックス、ホンダ、
ヒューレットパッカー、東芝など・
1~2週間滞在して調査
どのようなプロセスを踏んで
一流化を達成していったかを整理
絶えざるプロセス改善に重点
を置いた。

以上をベースに3ヶ月基本の6を
学び、独自のシステムをつくり展開
大きな成果を得る。

GEにおける6シグマの活用体系

事業目標設定

フィードバック



目標展開
具体的活動

部門別の目標展開
～業務設計～改善の推進
フォローアップ～成果創出

CS範囲の設定

- ・業種や規模
- ・地域特性
- ・特定顧客の特質
- ・特別用途の把握

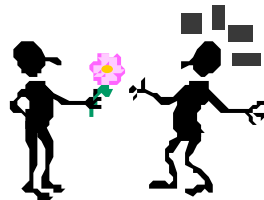


- ・企業戦略
事業戦略の見直し
- ・マーケティング戦略
づくり
- ・顧客が求める
品質レベルの認知

品質設計

- ・機能
- ・品質レベル
- ・RASという
信頼性
利便性
安全性の
理解

- ・商品化対策
- ・生産設計



生産～販売対応

- ・生産技術レベルの向上
- ・部品調達内容
- ・生産能力の向上と
フレキシブル化対策
- ・生産設備最適化
- ・生産L/Tの短縮
- ・低コスト対応力強化

- ・製品の顧客評価
- ・価格設定の妥当性
- ・販売促進と顧客の
受け入れ性
- ・販売業者のメリット
(付加価値)
- ・販売チャンネル
- ・販売ガライバル対応

顧客サービスと満足度

- ・スピード改善
- ・品質保証、A/S内容
- ・顧客への情報提供
- ・顧客からの信頼性
(維持・向上)
- ・サービス水準差別化

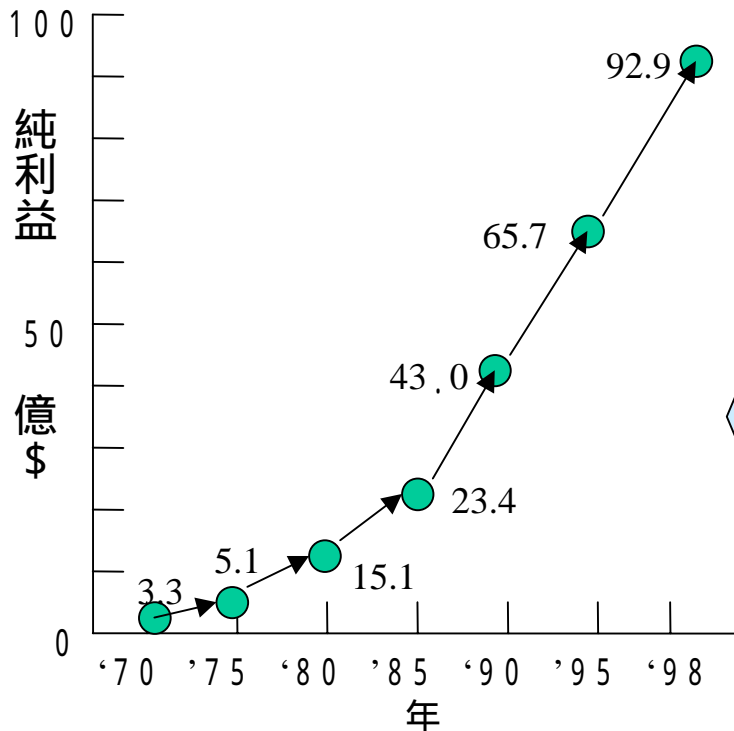
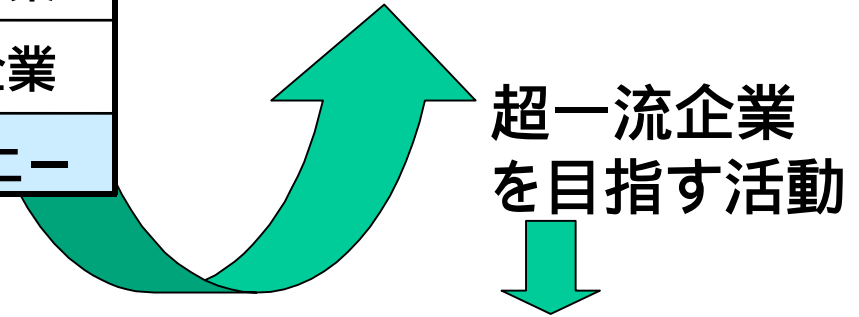
流通上のバックアップ

- ・納入期間、タイミング
- ・配送網と在庫回転
- ・デポと供給状況
- ・流通費用

セグメント
戦略

6 に見る優良企業の取り組み

	100万個中不良数	参考となるレベル
3	66,807	抜き取り検査
4	6,210	TQC活動企業
5	233	PPM管理企業
6	3.4	ベストカンパニー



絶大な
成果

新製品開発段階から科学的に不良ゼロ化を図る対策を図る。製造工程で管理限界を厳しく定め、守り欠陥ゼロ生産を実現する。徹底的な顧客重視の製品づくりに集中する。

3, マーケティング(市場)分析の実務的

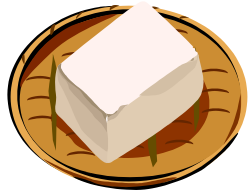
設問8

カラオケ市場への新製品販売の評価

思いつきとで新製品を世に出しても、そのアイデアがやがて新製品として市場に受け入れられるか否かは疑問です。このため、市場規模の調査が必要になります。次のページの例は、逆に、従来製品しかも、斜陽産業と考えがちな「お豆腐」も、市場調査を確実に行うと、実は儲かる市場が目前にあったという例です。では、この種の内容を参考に、もし、皆様が『カラオケ市場へ新製品投入』という考えを持ったとき、この市場をどのように分析して捉えるべきか？について、マクロ的ですが、一般的に行う解析をお願いします。なお、投入する新製品の種類をここでは問わないことにします。

記載欄

足もとを見た改善・販売増強の例



有名な唐津先生が若い頃、豆腐屋さんから『廃業したい!』という悲鳴と相談を受けた。そこで、「3ヶ月だけ我慢してランダムに町を歩き、売れた記録を取ってから廃業するかいなかを決めては?」と話され実施!

実施の結果、 駅から遠いところから売れる。ライバルが強く無いところから売れる。…と言う実態がわかった。そこで、売り方を、このデータに従い工夫した。結果、翌月から売り上げ3倍!「豆腐やほど儲かる商売は無い!」と変貌した。要は、実態把握、まず、世界競争力のある製品と技術の追求と拡大が重要! この内容は生産技術の改善にも『他山の石』!



基本: 困った時は
足下から
見直せ!

夢のような対策を追った失敗例

技術偏重の新製品開発例

狙い: 人口知能

1980年代: 当時の通産省主導で行われた
第5世代コンピューター

NHKが固執した
アナログ・ハイビジョン放送

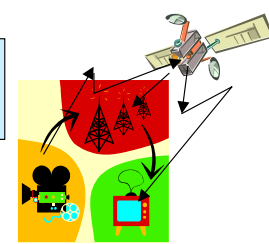
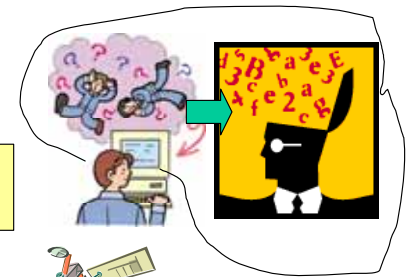
利用者が少なく撤退



テレビ会議
~携帯電話



テレビ
電話



設問9

マーケティング手法の種類と活用

マーケティング手法は多種あります。例えば、トータルのなマーケットの把握、マーケットリサーチ統計解析を利用した各種図化法～各種の予想、営業力強化(SWOT分析の題材として活用)

戦略的に新製品開発を行う際に市場を確認するなど、多くの活用方法がありますが、この種の手法を駆使して、リスク軽減を図りながら新製品開発～販売成功を進める要点として、新製品開発部門が実務的に活用可能な調査～解析手法の中かから、重要な内容と目されるものを抽出して下さい。

記載欄

マーケティング手法の種類・活用法

分野 分類	基礎的ツール	応用・実践ツール	情報交流
トータル的な マーケティング の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・図解で知るMT手法 ・ランチェスター戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・CS解析と売れた商品 ・ロングラン商品解析 	<ul style="list-style-type: none"> ・異業種交流 ・研究会発表会
マーケット・ リサーチ	<ul style="list-style-type: none"> ・市場調査の基礎 ・アンケートと解析法 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループインタビュー ・SWOT解析 ・テストマーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT(市場の日々) 変化解析法
統計解析と 図化・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・統計解析 ・多変量解析 ・感性分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要予測 ・お客様の声解析 ・クレーム 新製品解析 	<ul style="list-style-type: none"> ・成長分野解析 ・シェア解析
営業力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒューマン・コンタクト ・交流分析 ・チェックリスト法 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド・マーケット解析 ・市場・成功商品の データ解析法 	<ul style="list-style-type: none"> ・SCM ・IT + 顧客ネットワーク ・コール・センター活用法
戦略的 新製品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・特定商品マーケット解析 ・新製品開発の販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・CS事例体験解析 ・対人接触 ・デザイン・インと開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・先進企業研究

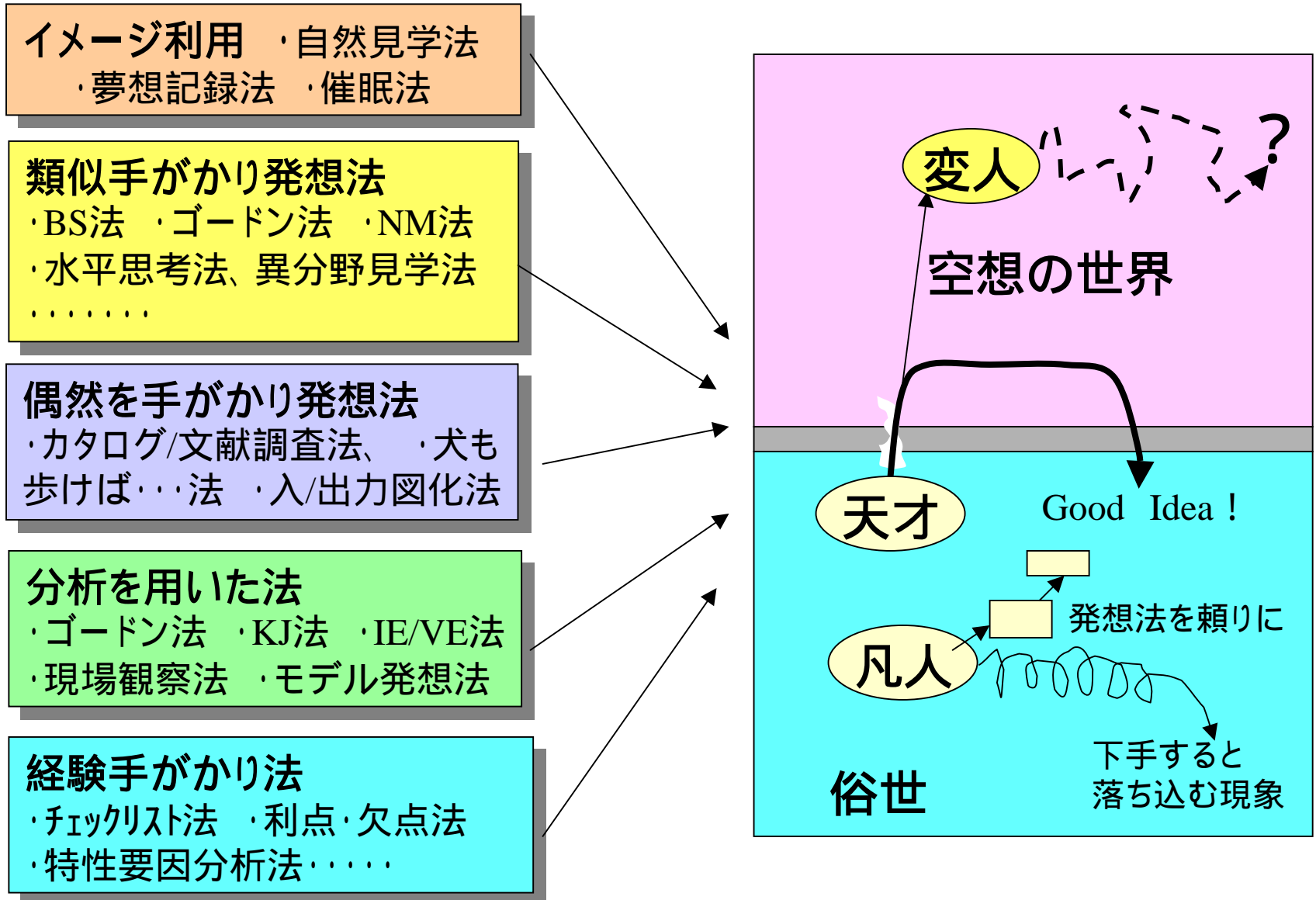
設問10

SWOT分析

マーケティング分析と共に、企業では、新製品開発の対象市場を明確にする対策と共に、企業が持つ力量や特長を生かすため、SWOT(強み(Strong points)を伸ばし、弱み(Weak Points)を減らす。この対策でチャンス(Opportunity)に乗り、製品投入を円滑化することで、脅威(Thread)を減らす、という英語の略称を用いた)分析が盛んだが、この種の分析を実際に適用して成功を収めるための、実務的な解析方法を例示して下さい。

記載欄

アイデア発想：一般的な手法



4 , 製品化に向けて智恵・アイデアの駆使

設問11 CS志向のアイデア

新製品開発に当たっては、市場直結型、顧客志向でアイデア発想をすべきであり、多くの製品が、この対処を実務的に展開して成果をあげてきた。この中から、コンプレインという顧客クレームを除いて、いわゆるリクエストという社外クレームを受け、不況の中でもV字回復を図った多くの事例がある。特に、最近ではコールセンターでこの種の取り組みを行い、新製品のリスク対策に加えて、新製品創出へつなげる例がある。では、コールセンターという構成と取り組み、また、顧客の要求をリクエストという形でつかみ新製品開発を成功に持ち込むという実務的なアイデア対策を図り成果をあげた事例として産業界で著名な事例を紹介してください。

記載欄

設問12

製品のトータルサービス対策

一般的なアイデア発想法は既に多くの企業で、多くの手法が駆使されており、このオンライン・エコ研修の対象としては、ずねわち、新製品開発におけるリスク対策の以前に活用されていること、また、その種のアイデアの評価～リスク対策は、設問3を通して抽出される手続きとなる。従って、ここでは、その種一般的な局面ではなく、CS面からより実務的なアイデア発想法を対象としたが、では、その中から、顧客が購入される時の期待度、購入後の満足度、いよいよ廃棄されるときに、地球環境問題への影響を極小化するという観点から、何をアイデアを得るためのヒントとすべきか？について要点をまとめて下さい。

記入欄

5 , 量産化へ向けての事前検討・潜在リスク対策

設問 13

総合的リスク対策

ここまでの内容をめとめ、実務に生かし、整理すると共に、問題の再発を防止する。他社や専門機関などで報告がある類似のリスクは回避する。その企業が持つ経験や知見を使って把握可能な重大リスクを明確にし、予防策と緊急時策を準備し、見える化と共に対策～問題発生防止を図ることは極めて重要な対策です。では、ここまでに整理した内容を見直す意味で、下記の内容をまとめて下さい。

- 1、リスク対策に欠かせない、ハインリッヒの法則と、リンゲルマン効果についてまとめて下さい。
- 2、KT法におけるPPA (Potential Problem Analysis) のリスク対策におけるリスク対策内容を、様式と共に示して下さい(KT法:ケプナー・トレゴア法を示す)。
- 3、品質面のリスク対策に対しISO14004がガイドしている内容がありますが、項目を整理し、活用しやすい形に並べてください。