

成功する新製品を創造するために

What It Takes To Create Successful New Products

常務取締役

高橋 修

Osamu Takahashi



「Needを先取りして商品を出せ」、「マーケットインの商品開発せよ」、言うは易いが、これがなかなか難しい。有名なビジネススクールでも過去のベストセラー商品を取り上げて、いかにNeedを先取りしたかを分析し教えるが、未来の商品については多くを語らない。

一方で、米国の成功例を見ると、短期間に多く売するために、いかなる努力をすべきかを考える上で学ぶべきことが多い。

INTELやCISCOが実践した新しい製品開発、マーケティング活動、ビジネス創造から大切なことを考えてみたい。インターネット時代はDog Yearと言われている。売れ筋商品の寿命は長くても2年と言われている。「他社に半年後塵を拝することはマーケットの半分を失う、CISCOはスピードでは他社に負けない」。昼食を一緒にしたとき、CISCOのJ. Chamber社長が繰り返し話されたことが記憶に新しい。

INTELでは「Same Day Introduction」と名付けられた全社挙げてのコンカレントな活動が世界の標準CPU（Pentium）を成功させたと言われている。マーケティング、商品開発、周辺Chipの品揃え、開発環境の整備、高速CPUに適したApplication開拓などCPUを大量に拡販するためのプロジェクトが並行して進められた。その結果、新CPUの発表会には大手メーカーのパソコンがズラリと並び、さながらPCや高速アプリケーションの発売と間違ふほどである。こうした戦略はCISCOでもとられてきた。両社の企業買収と提携にも共通点がある。自社の製品の中にゆくゆく取り込む技術を持つ企業は開発Speedupと知的財産権の問題をクリアするために買収し、マーケットの拡大に必要な企業には資本参加し共同してマーケティング活動を推進している。これらの結果、標準化機関に仕様を提案するときは既に試作が完了しており、他社の追従を退けてきた。

新製品の成否は開発スピードと製品競争力、マーケティング力の総合力で決まる。事業部門は安く速く開発することに注力し、調達部門は他社より安く部品を調達する、営業部門は販売戦略、タイムリーな宣伝活動を進める。新しい製品は事業部門のみから産まれない。会社の全員が戦いの前線にあるとの認識を持つことが強い商品の源泉である。

これまで当社は車に閉じた製品を提供してきた。しかし、Infotainmentの製品は物を造れば売れる訳ではない。Infotainmentの機能を心地よく使えるネットワークやコンテンツの整備、家電機器や携帯機器、PCのコンテンツを自由に利用できる仕組みなど、新しい問題を解決して行かねばならない。変化の速い環境に柔軟に対応するためには、これまでのハードウェア依存型の商品からソフトウェアを上手く活用した製品づくりが必要となる。そのためにはPlatformの選択にも十分な注意を払わねばならない。新製品の開発管理もProduct ManagementからProject Managementへ移行し関連事項を常に確認していく必要がある。

新商品を成功させるためのいろいろな手法が言われている。しかし、商品を成功させるために最も大切なことは一人一人の創造性であり、開発者自らが感動をする商品を開発することにある。そして、幸運はこうした努力を続けた人に訪れる。