

新規事業立ち上げのために、研究開発部門の リーダーが大切にすべき5つのポイント ～成功確率を高めるためのスキルはこれだ！～

富田 賢 (株) ティーシーコンサルティング 代表取締役社長

〒107-0062 東京都港区南青山 2-11-13 南青山ビル 7階 Tel : 03-6455-5255 Fax : 03-3470-8538

tomita@tcconsulting.co.jp

http://www.tcconsulting.co.jp/



《PROFILE》

略歴：

慶應義塾大学総合政策学部（SFC）卒業。京都大学大学院経済学研究科修了，経済学修士。
米国系銀行を経て，1999年，独立系ベンチャーキャピタルの創業に参画し，多くのベンチャーに投資し，
上場へと導く。2001年，VC会社も2年半で上場達成。
2003年～大阪市立大学の社会人向け大学院・専任講師（ベンチャーファイナンス論，事業計画書作成指
導など）。米国ペンシルバニア大学及び中国上海交通大学にて在外研究。住友信託銀行（当時）の専門職
を経て，2008年～現職。
約7年で160社以上の豊富なコンサルティング実績を有する。アライアンスによる新規事業の立ち上げ
を得意とする。新規事業立ち上げチームの運営サポートも多数行っている。
著書に『新規事業立ち上げの教科書～ビジネスリーダーが身につけるべき最強スキル』（総合法令出版）
などがある。慶應義塾大学 SFC 研究所・上席所員。Webは「とみたさとし」と検索！

1 はじめに

私は2014年8月に、『新規事業立ち上げの教科書～ビジネスリーダーが身につけるべき最強スキル～』（総合法令出版）を出版し，おかげさまで，第3刷まで増刷となっている。この背景には，今，新規事業立ち上げへのニーズが高まっていることがあろう。また，新規事業立ち上げのスキルを普通の事業会社での実務だけではなかなか身に付けにくい，ということもある。

メーカーにとっての新規事業は，新製品開発（素材開発なども含む）であるため，研究開発部門の方々にとっては，新規事業立ち上げは切っても切り離せない関係にある。

研究開発部門の方々，理工系のバックグラウンドで，特定領域に長く取り組んでおられる方が多い。また，研究職であるがゆえに，経営的なことや営業現場，財務などに触れる経験が少ない状況にもどうしてもなりやすい。

それらのことを踏まえて，研究開発部門のリーダーが大切にすべき新規事業立ち上げのためのスキルについて，解説してみたい。

2 【ポイント1】技術起点よりも顧客 ニーズ起点で，ニーズをがっちり掴む！

技術起点（テクノロジー・オリエンティッド）か，顧客ニーズ起点（ニーズ・オリエンティッド）のどちらが，新規事業立ち上げにおいて重要か，もっと言えば，どちらのほうが成功しやすいかと言えば，圧倒的に，顧客ニーズ起点（ニーズ・オリエンティッド）である。

大手企業の中央研究所や研究開発部門では，今すぐ役に立つ技術ではなく，10年，20年先を見据えて，最先端技術を根本的に研究しなければならないという意見も聞かれる。しかし，それは，新規事業立ち上げという観点で考えれば，開発した技術の事業化・収益化の成功確率は下がってしまう。やはり，お客様（ユーザー）からのニーズがあることに合わせて，技術開発や技術の応用・事業化を進めたほうが，成功確率が高まる。

富田（2014）でも述べているが，「ビジネスは，お客様や社会の困りごとを解決して，その対価をもらうもの」だと言える。そのため，お客様（ユーザー）や社会（世の中）が困っていることを見つけることが大切である。それを解決する製品やサービスを出せば，そもそも，そのニーズがあるわけであるので，売上・利益に結びつく。

新規事業（新製品開発）は，最終的に作った製品が売れて，売上が立ち，キャッシュが会社に入らない限り，

成功にはならない。顧客ニーズ起点（市場側からのマーケット・イン）で発想していくことが、技術の事業化後の売上が伸びないという失敗を減らすことになる。

他方、自分達はこういう技術を持っているから…、こういう技術でこういうことができるので…といったように、メーカー側の技術起点で発想して進めた場合、そもそも、そういったニーズがお客様や世の中にそれほどないという結果となった場合、せっかく苦労して開発を進めたとしても、売上が伸びないという結果に終わってしまう。自分達の技術でこういう製品が作れるというスタンスでは、メーカー側からのプロダクト・アウトの進め方となり、お客様への押しつけになってしまいかねない。

技術起点での失敗をしてしまわないためには、研究開発部門の方も、営業や生産の現場をよく見るのが重要である。研究所や社内にいるだけでは、顧客（ユーザー）のニーズは拾えない。営業部門の担当者とともに、現場やお客さんのところに行かなければならない。そういった直接の対話をする中で、研究開発における方向性は必ず見えてくる。お客様（ユーザー）がお金を払ってでも追加開発してほしいというニーズを探索することもできよう。なお、さらに言えば、新規事業は、売るモノ（What）を開発する段階から、売るところ（どのように売のかの How）を重視して取り組むべきである。

技術開発からの新規事業に取り組むにあたっては、顧客のニーズをがっちり掴む！、これが、何より重要である。技術の事業化において、市場調査を行わない企業はないと思われるが、そもそも、事業化の発想段階において、研究開発部門のリーダーは、顧客ニーズ起点で考えていくスキルを身につけることが大切であろう。

3 【ポイント2】営業部門と密接に連携し、チーム営業系の人を入れる！

前述のように、顧客ニーズを掴むことが大切であるが、普段、研究開発部門にいる方が、営業の現場に頻繁に出向いたり、お客様と打ち合わせをしたりということは、時間的にも、会社内の役割の面でも、なかなかできないこともある。

その問題点の解決においては、営業部門との密接な連携、コミュニケーションが非常に重要である。研究開発部門と営業部門がバラバラに活動しているのは、顧客ニーズを捉えた研究開発や新製品開発は行えない。

「リーン・スタートアップ」(Lean とは“無駄のない”)という意味で、顧客の声を取り入れながら開発するシリコンバレーで発達した開発手法。スティーブン・ブランクやエリック・リースによって提唱)は、ご存じの方も多であろう。製品開発の段階から、想定している顧客の声を取り入れ、また、開発をしながら、顧客開拓を行うことで、完成した後に売れないリスクを減らすことができる。時間とコストをかけて完成してしまってから、営業部が売りに行き、売れた・売れないを言うのではなく、開発過程で、顧客ニーズを拾って、盛り込んでいくわけである。

そのためにも、営業部門との密接な情報交換、営業部門の担当者からの顧客ニーズのヒアリング結果の研究開発部への提供・共有が必要であり、他方、研究開発部門としても、新開発の意図や他社と比べた場合のメリット・差別化などをわかりやすく営業部に伝えていくことが大切である。

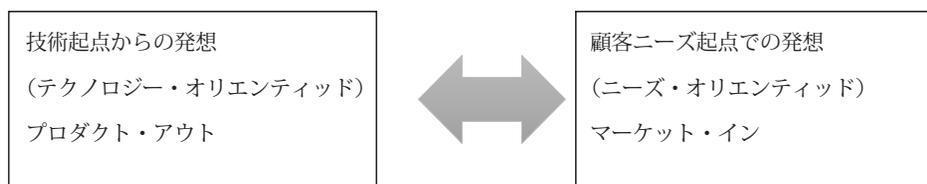


図1 技術起点ではなく顧客ニーズ起点での発想が重要！
～ユーザー・ニーズをがっちり掴む！～

さらには、新規事業チームに、営業部門出身者や営業系の人材をメンバーに入れることも有益である。「リーン・スタートアップ」を進めるべく、潜在的な顧客とやり取りしてヒアリングしたり、新製品開発・新規事業立ち上げにおいて、外部と提携するために、提携先を探索し交渉したりするためには、“営業力”が必要でもある。私は普段のコンサルティングの中で、新規事業チームに営業系の方がいらっしやらない場合、経営層に依頼して、営業系の方をメンバーに入れていただくことがある。それにより、顧客の声を開発に盛り込みやすくなり、提携先も見つけやすくなり、結果として、新製品開発を成功に導きやすくなる。

研究開発部門のリーダーは、営業部門とのより一層の密接な連携を推進し、また、必要に応じて、開発チームに営業系の人材を入れることを検討していくべきであろう。

【ポイント3】全く新しいことより、 4 市場のあるところで、他社よりうまくやる！

新規事業立ち上げ、新製品開発というと、全く新しいことをしなければならないと思ってしまっていないかという懸念もある。新規事業というと“新規”という言葉に惑わされて、世の中の誰もやっていない全く新しいことをしなければならないと思いついていないことはないだろうか？

私のセミナーには、大手企業の管理職、役員クラスの方々が多く参加されるが、新規事業というと、他社がやっていない真新しいことをやらなければと“勘違い”してしまっておられる方が実は多い。

しかし、富田（2014）でも解説しているが、世の中のビジネスのほとんどは、競合がいて、その競合の中で、マーケット・シェアを多く取るために、他社に何がしらかの強みで勝ちに行くというのが基本である。

新製品開発の会議でも、どなたかがこういうことをやってみては…という提案をすると、それは、他社がもうやっているという批判的な指摘が他の方から出ることがある。その批判的な突っ込みは正しいのかということである。

他社がやっていることはもうやらないと言ったら、スマホを発明したスティーブ・ジョブズのような天才的な才能で、全く新しいことを開発・発明しなければならないが、そういったことは簡単にはできない。また、全く新しいモノを開発して販売していくとなると、新しい市場創造となり、事業化への困難も多くなる。

ピーター・ドラッカーは、新事業をやるにあたって、①自社の強みを活かせるか？、②市場はあるか？、③事業の目的があるか？の3つの視点から考えるべきであると言っている。

つまり、「市場があるところで、他社よりうまくやる！」という感覚・スタンスが重要である。自社の強みを活かせるかどうかは、やはり、競争優位の面でも、成功確率の面でも大切であるが、市場があるところで、やる意義があり、なんのためにその事業をやるのかが明確なこと（これは、【ポイント1】で述べた顧客ニーズがあり、お客様の問題解決になるものがやるといった「事業の目的」があるもの）に取り組んでいることが、まずは、新規事業の方向性を出すにあたって、重要である。

- ① 自社の強みを活かせるか？
- ② 市場はあるか？
- ③ 事業の目的があるか？

図2 新規事業を検討するにあたっての3つの視点

では、他社もすでにやっている、あるいは、やってくるであろう事業や製品において、どのように戦っていくかについては、図3で示すような、顧客（ユーザー）が購入を決めるための3つのポイントのうちどこかで、強みを出していく、ということとなる。

顧客（ユーザー）は、ここで示す3つのポイントの組み合わせが、自分が求めているものとフィットするときに購入すると言われている。この3つのポイントのどこで勝ちに行くか、この3つのポイントのどのような組み合わせで勝ちに行くかを検討していくこととなる。それにあたっては、自分達が開発しているものを、「これ、いいね！」と一言でわかるように、製品企画の要旨をワンフレーズで表現してみることも有益である。

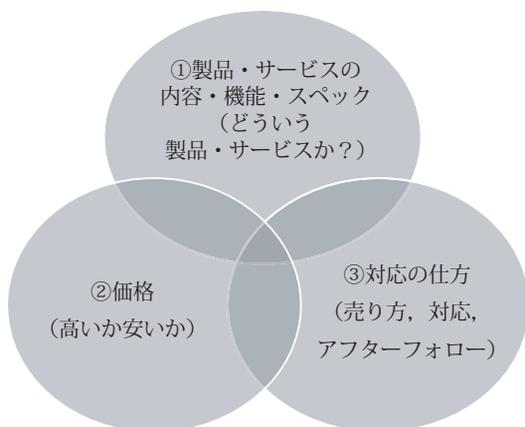


図3 顧客が購入を決める3つのポイント
～3つのポイントの組み合わせのどこかで勝ちにいく！～

研究開発部門のリーダーは、全く新しいことをやらなければならないという思い込みから脱却し、市場のあるところで、どこかの部分で強みを出して、他社に勝ちにいくためのスキルを見つけていくことが必要であろう。

【ポイント4】 さらに開発するだけでなく、技術を組み合わせ、どう活用するか？を考える！

研究開発部門の方は、日々、技術の開発に取り組んでおられるため、技術をさらに開発しよう、さらに深めようという意識は当然強い。それ自体は、部門の役割や技術者の性質・意欲から言って、おかしいことではない。しかし、技術をさらに深めようだけでは、新製品開発が売上になかなかつなげていかないことも事実である。

今年2015年度、私は、IoT (Internet of Things) に関連した新規事業立ち上げについてのセミナー講演やコンサルティングがとても多くなっている。IoTの市場が

これから2018年に向けて、さらに大きく伸びることは、米国の調査会社のガートナーやIDCの調査結果を見ても明らかだと考える。

たとえば、IoTにおいても、すでに既存の技術で多くの事例が実現している。これは、何を意味しているか？それは、技術を掘り下げて、さらに開発しよう！ではなく、世の中の流れやニーズに合わせて、今ある技術をいかに組み合わせ、活用するか？が重要だということである。

また、単に一つの技術を深めよう、さらに開発しよう！ではなく、今ある技術を組み合わせること（自社内のものも、他社のものも含め）のほうが、新しい売上に結びつけるという面では有効であり、即効性がある。私は、「アライアンスの専門家」ということで活動しているが、私の日々の活動も、複数の企業の技術をアライアンスで組み合わせ、新しい製品や事業を作り出すことである。

「オープン・イノベーション」という外部の企業が開発した技術や機能を、自社の不足している経営資源や技術ノウハウを補うために取り込む考え方は、広がっているが、さらにその意識を研究開発部門のリーダーが持つことが大切であろう。「クローズド・イノベーション」、すなわち、自前主義だけでは、なかなか、今の変化の速い時代において、スピード感を持って、新製品を出していくことは難しい。

「NIH 症候群」(Not Invented Here Syndrome: 自分たちで発明したものでなければ発明ではない) という言葉があるが、「NIH 症候群」にならず、外部企業の技術を取り込み、自社技術と組み合わせる「オープン・イノベーション」のスタンスが、日本企業にとってさらに重要である。そして、相手から選ばれる企業 (partner of choice) になるためにも、自社の技術等の強みを外部にしっかりとアピールすることも欠かせない。

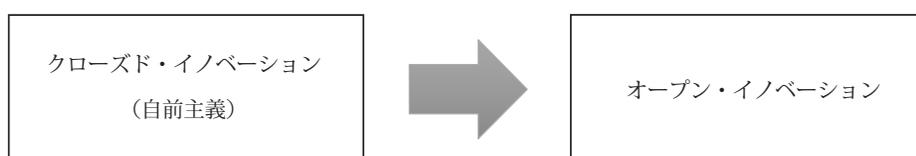


図4 自前主義から脱却し、技術の組み合わせを重視する

研究開発部門のリーダーは、さらに開発しよう！だけでなく、今ある社内外の技術を組み合わせて、時代の流れや顧客ニーズに合わせて、どう活用するかを考えるスキルを身につけていく必要がある。

6 【ポイント5】新しい技術領域を開拓し続ける覚悟を持ち、情報を整理する！

研究開発部門の方は、理工系のバックグラウンドとなるわけであるが、学生時代や社会人になって最初に取り組んだ技術分野で、一生食っていこうという考え方では、今これからの時代、なかなかやっていけない時代ではないだろうか。

自分が持っている球、カードだけで勝負しようとするのは、たまたま幸運に恵まれれば、良い成果が出ることもあるであろうが、それは、運頼みである。運が良ければたまたまということでは、合理的ではない。

理系の学問は、積み上げ型の学問領域も多いため、なかなか新しい分野の開拓は難しいと思われる向きもあるかもしれないが、怖がらずに、躊躇（ヘジテイト）せず、自分のベースの能力や感覚を信じて、気楽な気持ちで、新しい研究領域に取り組んでみるのが求められる。

私の博士号の指導教授の慶應義塾大学環境情報学部教授の武藤佳恭先生は、もともと情報セキュリティがご専門であるが、その後、電子デバイスの開発、温度差発電や振動発電、横波スピーカー、人工知能（機械学習、アンサンブル学習）などに研究領域を次々に広げておられ、結果、40年にわたって、技術的に“旬なところ”を歩んでおられる。好事例と言えよう。

また、新聞やビジネス雑誌、ネットなどに出ている情報を整理することも大切である。もちろん、技術面での学術的なトップレベルの最先端情報を仕入れることも重要ではあるが、新規事業立ち上げを考えた場合、そういった特別な情報収集より、ありふれたように感じられるかもしれないが、新聞の情報をきちんとフォローしていくことが、時代の流れを掴むためにも必要である。

ただし、新聞情報などをバラバラに、単発的に見聞しているだけでは不十分であり、それをテーマ、課題、分野、ストーリーに合わせて、分類し整理して把握することが大切である。最先端な学術情報を収集することだけでなく、ごく一般的に、新聞やビジネス雑誌、ビジネス

書の情報をしっかりフォローして、整理することを疎かにしないようにしたい。

研究開発部門のリーダーは、個人レベルでも、過去に習得した技術分野だけでなく、果敢に新しい分野を開拓し続ける覚悟を持ち、また、世の中の情報を整理することが必要であろう。

7 おわりに

今年、ノーベル生理学賞を受賞した大村智さんは、「人の役に立つことをする！、人のために、社会のために…」が研究の原動力だったとのことである。

他方、ノーベル物理学賞を受賞した梶田隆章さんは、「この研究は、今すぐ何かに役に立つようなものではない。我々の研究は、人類の「知」の地平線を広げる仕事だ」と言われた。

対照的であるが、企業の研究開発部門のリーダーは、本稿の【ポイント1】で述べたように、社会や顧客の困り事を解決するために…という顧客ニーズ起点で考えていくほうが、新規事業立ち上げの成功確率を高めるには重要である。

新規事業立ち上げにあたってのノウハウやスキルについては、もっと多く解説したいことがあるが、本稿では紙面の限りがあるため、ポイント5つを解説するに留めることとする。今後、機会があれば、さらに解説を続けてまいりたい。不足している部分については、参考文献等を参照していただけたら、幸いである。

参考文献

- 1) 富田賢 (2014)「新規事業立ち上げの教科書 ～ビジネスリーダーが身につけるべき最強スキル～」(総合法令出版)
- 2) 富田賢 (2012)「これから10年活躍するための新規開拓営業の教科書」(総合法令出版)
- 3) 富田賢 (2015)「世界のエリートが教えるちょっとした仕事の心がけ」(マイナビ)
- 4) 武藤佳恭 (2013)「武藤博士の発明の極意 ～いかにしてアイデアを形にするか」(近代科学社)
- 5) 株式会社ティーシーコンサルティング・ニューズレター 2015年6月号, 7月号, 8月号, 9月号, 10月号 (※会社サイトにて、PDF形式で閲覧可能。)