

第六章 カスタマー関係イノベーション

～ TCM (Total Customer Management) 運動からすべてが始まる～

1. 情報時代の3つの特性

ビジネスマンばかりでなく誰にとっても、自分たちを取り巻く世界が経済発展史上どのような時代であるかを認識しておく必要性は非常に高い。とくに企業の成長と存続を可能にする新規事業を推進しなければならない企業経営者にとっては、少し大袈裟かもしれないが、1980年から2010年の30年間を経済発展史のなかで位置付けてみる必要がある。

日本にとって1990年までの10年は日本が世界一ともてはやされた時期でありバブルへの助走期間であったが、次の10年はバブルがはじけ「失われた10年」といわれている時代である。ロシア、東欧、中国ばかりでなく、多くの国にとっても政治体制変革の時代であった。1973年にハーバード大学のダニエル・ベル教授が「脱工業化社会の到来」を発表してから30年が経つ。「脱工業化社会」はいろいろな呼び方をされているが、「情報時代」と呼ぶのがいちばん相応しい。20世紀の後半から21世紀の前半にかけてのこの30年間は、「情報時代」の全盛期といえるのではないだろうか。「デジタル技術」を駆使して、「地球」規模で「情報」がやり取りされ、工業や農業において生産から物流、販売及びリサイクルまでのバリュー・チェーンが最適化されているのが「情報時代」である。この情報時代への転換は政治的変革の原動力にもなっている。しかしながら、すでに「脱情報化時代」の兆候が少しずつ現れ始めている。一つは、研究の中心が「情報」からDNAクローニング、組み替えDNA実験、DNAコンピュータなどの遺伝子組換え技術などによる「生命・創造」分野へ移行の兆候である。宇宙観光旅行も、地球をベースにした「情報時代」から宇宙をベースにした「脱情報化時代」の兆候の一つではないか。「脱情報化時代」も一つの言葉に集約するとすれば、「生命時代」と呼べ

るのではないか。「生命時代」とは「DNA技術」を駆使して「宇宙」規模で「生命・創造」が行われる時代になる。「DNA技術」抜きでは、おそらく宇宙探索や宇宙コロニーの話は無理なのではないか。大雑把ではあるが、このような時代認識をもって経営や生活を理解する必要がある。

「情報時代」の定義をする。しかし、仰々しく学術的定義をするつもりはない。ここでの定義はビジネスの世界で利用できる実務的な定義である。つまり、「すべての人が地球のどこにいても、質の良い情報を多量に、安く、瞬時に、送受信できる時代」が「情報時代」の定義である。この定義からビジネスの世界への影響を考えてみることができる。第一は、インターネットビジネス、e-ビジネス、ネットワークなど情報技術を利用した新事業の機会創出である。第二は、情報技術をサプライ・チェーンやナレッジ・マネジメントなどの経営手法へ応用することである。第三は、情報技術の汎用化による社会システムの変化と企業経営への影響である。第一と第二の影響については既に幅広くビジネス界に及んでいるが、第三の影響はまだそれほど理解されていない。情報時代にふさわしい戦略論、事業開発方法、研究開発方法が必要とされているが、多くの場合、まだ「工業時代」の方法論がそのまま使われている。これが情報時代に「新規事業」が成功しない一つの原因になっている可能性が高い。工業時代の方法論は、確実性が高く、しかも緩やかな時間の経過を前提とした最適化への道筋である。本稿の目的の一つは、「情報時代」における事業開発や研究開発に最適化をもたらす方法論を提案することである。

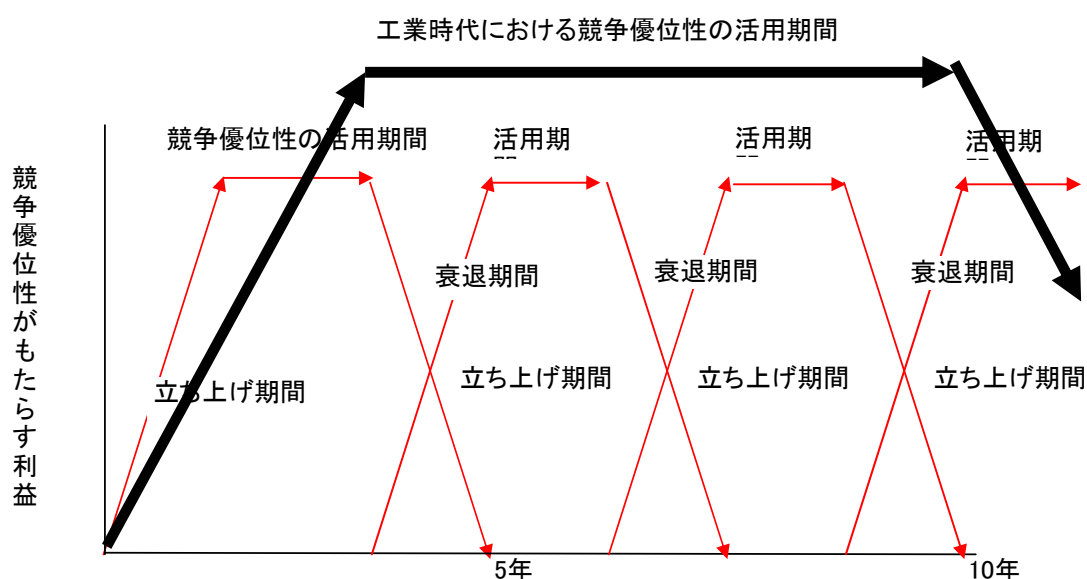
「情報時代」の代表的な特徴を三つ挙げてみる。それは「不確実性」、「顧客主導」、「起業家精神」である。これらの特徴は、情報時代の定義である「すべての人が地球のどこにいても、質の良い情報を多量に、安く、瞬時に、送受信できる時代」から導き出されたものである。「工業時代」には大企業、有名大学、有名研究所などにしか情報インフラが整っていなかったため、限られた人たちしか情報の送受信ができ

なかった。しかし、「情報時代」はベンチャーでも、起業家や個人でも情報の送受信ができるような情報インフラが整った。そのためさまざまな人たちが事業機会を見つけて、多種多様な製品・サービスをベースに起業する可能性が高まった。

(1) 不確実性の高い時代

情報時代の第一の特徴は不確実性が高いことである。先進国の大企業、ベンチャー、大学や研究所ばかりでなく、世界中のハングリーな中小企業の経営者や起業家も自在に情報の送受信ができることによって、新しい事業機会や技術の開発、新しいサービスやオペレーションをベースに起業することができるようになった。これが「超競争社会」の出現である。さらにライフサイクルの短期化が進み、開発期間の短縮化が可能になっている。すなわち、「超競争社会」の出現は「不確実性」を極度に増幅させている。さらに、「情報時代」のもう一つの特徴である「顧客主導」と重なり、実際の製品・サービスの開発は非常に不確実性の高い状況下で進めざるをえなくなってきた。「不確実性」の高い世界では、当然ながら、「仮説」の占める割合が「知識」よりも遙かに大きくなる。そこで重要なことは「何を知っているか」より、「何を知らないか」である。つまり「知らないということ」をどのくらい知っているか」ということがいちばん重要になる。「知識のマネジメント」から「仮説のマネジメント」に切り替える必要が出てきた。「知らないこと」をベースにしたマネジメント体系をつくることが必要になった。実際に企業の経営にどのような影響があるかを考えてみると、「工業時代」には一つの製品・サービスを市場に導入してから、利益を獲得し、最終的には衰退期に至るライフサイクルは、10年～20年という長期間であった。製品・サービスそれ自体の寿命も長かった。日本の大企業は、大量生産技術をベースに競争優位性を長期間にわたって維持してきた(図表6-1)。

図表 6-1 情報時代は競争優位性の期間が短い



しかし、このように製品・サービスのライフサイクルが短縮されてくると、企業が競争優位性を活用できる期間も短縮される。コスト、品質、タイミング、ノウハウなど全ての面で、起業家精神を発揮する競争相手によって侵食される。競争優位性の活用期間が短縮されれば、製品・サービスの開発期間を短縮する必要が生じる。なぜなら、現在の競争優位性が活着しているうちに、次の競争優位性を構築する必要があるからである。「工業時代」の経営戦略論は長期計画戦略であり、時間の幅としては最低でも10年間を考えていた。このような長期計画を立てること自体が「情報時代」には意味がなくなり、また不可能になってしまった。どんな長期計画を立てても起業家精神に富んだ起業家に打ち破られてしまう可能性が非常に高い。せつかく工場を建設しても、競争環境が変化して落成式を迎える前に、工場として技術的に劣っているものになってしまう可能性が高い。5年計画とか10年計画を作成する時代の終焉である。1991年から2001年までの10年間をたどってみて、いったい誰が次のことを予測できたかと考えてみれば、長期戦略論に意味のないことがわかる。

- ◆ 日本が 10 年以上も不良債権問題を解決できずに低迷している
- ◆ ソニーの連結売上高が松下電器産業より大きくなる
- ◆ 日本の競争力が 30 位近くにまで落ち込む
- ◆ 携帯電話の普及台数が固定電話の普及台数を超える

長期戦略計画や競争優位性の長期的維持を考えるより、いかに短期間に競争優位性を築き上げて、次の競争優位性を連続的に確立していくのかが重要になる。既存の競争優位性とは異なる優位性を次々に生み出すことが、競争優位性を長期的に維持していく方法であり、利益成長性を維持していく道である。

(2) 起業家精神の発揮が不可欠な時代

情報時代の第二の特徴は、経営者だけでなく誰もが起業家精神を発揮しなければいけないということである。工業時代は一つの競争優位性が 10 年～20 年は有効であった時代であり、学習した知識が 10 年～20 年間もその有効性を維持できた。「知識をベースに行動がとれる人」が活躍した時代である。しかし、不確実性が高い「情報時代」では競争優位性を数年間しか維持できないし、特定の知識も数年でその有効性を失う。不確実性の高い時代は、とにかく仮説を作り、仮説を検証しながら知識化を進めていく人が要求される。「仮説をベースに行動がとれる人」が重要になる。仮説を作るには、まず行動が必要であり、仮説を検証するにも行動が必要である。市場や顧客に積極的に仮説を問いかけて検証する行動力が必要である。非定型な仕事をこなせる人は、すなわち「仮説」のなかで仕事ができる人である。新規事業やベンチャーの場合、仮説が正しい確率は 25% ぐらいしかないので、絶えず仮説を検証していかなければ、事業が失敗に終わることだけは確かである。

「情報時代」とは、世界のどこに住んでいても、どんな組織に属していても、また独立していても、誰でも平等な時代

であり、違いは起業家精神をどのくらい発揮するかによることを指摘した。不確実性が増すにしたがって「起業家精神」を発揮する必要がでてくる。起業家精神を発揮しなければ、「知らないこと」を「知っていること」に変換できない。しかし、この変換のプロセスには失敗がつきまとう。研究や開発、また事業の立ち上げには必ず失敗が伴うので、「失敗」をマネジメント体系に組み込む必要がある。企業の新規事業や開発プロジェクトがすべて成功するとは誰も思っていないし期待もしていない。しかし、失敗をなかなか認めることができないことは意外に多い。不確実性下においては、失敗率はそれほど重要ではないが、失敗で失う金額をコントロールする必要がある。「最初から失敗を取り込んだ経営マネジメント体系」を作る必要が出てきている。情報量が増えれば増えるほど、市場や事業環境がどのような動いていくのかが見えにくくなってしまっている。

起業家精神を發揮して事業に取りかかっても、成功するより失敗する可能性のほうが高い。失敗率は環境の急変や新規参入企業の出現、既存の競争相手による新製品の導入など、外的要因のためコントロールできない場合が多いが、失敗額のほうはどんな状況でもコントロールできるはずである。そのためには、資金はきわめて慎重に使うべきである。ベンチャーや新規事業でいちばん大切なものは柔軟な対応である。儲かる状況になる前に、資産に投資したり、人員を正社員として雇用したりするような取り返しのつかない投資や、柔軟な対応の妨げになるようなことは極力避けるべきである。失敗は避けられないが、失敗の金額はコントロールできるし、失敗が貴重な学習につながる賢い失敗の持つ意味は大きい。

(3) 顧客主導の時代

情報時代の第三の特徴である「顧客主導」は、「顧客志向」のように「顧客のことを考えましょう」というレベルではなく、「顧客が自分たちの望むものを決める」という積極的な顧客の時代という意味である。これも「情報時代」の定義か

ら必然的に出てくる特徴である。すなわち、「高品質な情報を大量に消費者が獲得していて、消費者が自分の望まないものは何であるかを理解し、自分の望むものが何であるかを明示化はできないまでもよくわかっている」時代である。このような「顧客主導型」の時代に必要なコンセプトとしては、売り手発の「サプライ・チェーン」ではなく、いわば「消費チェーン」といった消費者発のコンセプトが必要になる。消費者がある製品・サービスに対する潜在ニーズを顕在化させてから、購入し、使用し、最後に廃棄するまでの間に、その製品・サービスと顧客がどのような付き合い方をするのかを企業は理解する必要があるし、また、競争相手との間で、この消費チェーンのステップのどこでどのような差別化を図るかの戦略を考えなければならない。また、どのステップで利益を獲得するのか、儲けの構造を考えておく必要がある。「工業時代」では製品・サービスを作り出すことだけが利益の源泉であり、差別化も製品・サービスの仕様の違いだけで十分であった。「情報時代」の現在では、製品・サービスの仕様だけで長期間にわたって差別化することはほとんど不可能になっている。従って、消費チェーンにおける差別化が非常に重要になってくる。消費者のニーズをつかむには、価値観とそれに基づく購買行動を理解しなければいけない。居住地域とか、勤務先企業の規模、企業における地位、年収の水準、年齢と性別など、「工業時代」に有効だと思われていた統計的データを使って顧客のセグメンテーションを行ったとしても、「情報時代」にはほとんど意味のないことである。統計的データ上では同じところに分類される人でも、個々人それぞれの価値観が違ってきているので、同じような購買行動をとるとは限らない時代になってきている。

(4) 情報時代の経営の成功をもたらす4つの提案

このような認識に立ち、情報時代において経営の成功をもたらす4つの提案をしたい。第1番目の提案は「TCM(トータルカスタマーマネジメント)運動」の導入とそのためのツールの紹介である。第2番目は、不確実性の高い状況

下で意思決定を行う方法として「不確実性の戦略化」の導入である。第3番目は、「戦略的スピンオフ戦略」の導入である。第4番目の提案は「起業家型リーダーの育成プログラム」の導入である。第1と第2の提案は短期的に着手可能である。第3の提案は実行するためには準備をする必要があるので短中期的な観点での提案である、最後の提案は着手可能であるが、効果が現れるのに5年から10年近くかかるので長期的観点からの提案である。

2. 「TCM運動」の導入

日本は工業時代に大成功した。その成功のひとつの要因は品質管理の徹底であり、生産の効率化であり、コスト削減の徹底である。それを可能にしたのは、TQC（トータルクオリティコントロール）運動であり、TQM（トータルクオリティマネジメント）運動であった。しかし、この運動はあくまでも企業の内的な運動である。「良い物を作れば売れる」時代であくまでも「良い物を作る」ことに社員全員が参加した全社的な運動である。

しかし、情報時代、すなわち顧客主導の時代では、この内的な運動だけでは不十分である。「良い物を作る」ことは当前であるが、「顧客が感動を持って使ってくれる」か、どうかを確実にしていく運動が必要で重要になる。必要な運動は外的な運動である。ここでは、ペンシルバニア大学のイアン・マクミラン教授とコロンビア大学のリタ・マグレイス教授が提案している TCM（トータルカスタマーマネジメント）運動について説明する。もちろん「顧客が感動を持って使ってくれる」ことの重要性は内外の研究者、コンサルタント、経営者によって論文や本が発表されている。しかし、それらのほとんどが概念の提起であるため反対する人はいない。

ここでは、マクミラン教授らが提唱する TCM 運動の普及に必要な三つのツールについて説明する。第1のツールは「利用シーン分析」の方法論である。この分析によって顧客が誰であるかを仮想実験する。第2のツールは「アトリビュ

ート分析」で、製品やサービスの仕様などの差別化特性を見出す方法である。第3のツールが「消費チェーン」である。顧客が商品・サービスと関わりを持つステップを明確にして、それぞれのステップで第2のツールを応用することによって差別化を確立する方法である。

(1) TCM運動の第1ツール [利用シーン分析]

第1に「顧客」を定義する。単に顧客は誰かというだけではなく、顧客が誰で、製品やサービスをどのように利用するのかを明確にする。この分析に使う方法は5W1HによるQ&A法である。提供する製品やサービスをできるだけ具体的に考える。たとえ製品・サービスが漠然としている早い段階であっても、一応は仮説として明確にしておく必要がある。この仮説を検証することによって事業コンセプトが明確になっていき、その事業コンセプトがガイドラインとなって製品・サービスの仕様ができ上がっていく。

情報時代の顧客の非常に顕著な特徴の一つは、自分が必要なものや欲しいものをどうしたら簡単に入手できるかという点に強い関心を持っていることである。顧客の関心事は、今やっていること、心配していること、楽しみにしていること、避けようとしていることなどであり、製品・サービスそのものにはあまり関心を示さない。顧客は一緒にいる人や住んでいる場所などからも大きな影響を受ける。提供しようとしている製品やサービスを顧客はどのように利用するだろうか、顧客の利用シーンを想定してみる思考実験が重要である。利用シーンを鮮明に描けないうちは、その事業アイデアはまだ事業化に値しない。ビジネスモデルができていないことになる。利用する人は誰か、どこで利用するか、なぜ利用するのか、というふうに利用シーンを具体的に描写していくとビジネスモデルが見えてくる。

利用シーンを描写するには「だれが、何を、いつ、なぜ、どこで、どのように(5W1H)」のQ&A法が役に立つ。実況中継のアナウンサーになったつもりで顧客の利用シーンを描写すればよい。製品やサービスに関する「だれが、何を、

いつ、なぜ、どこで、どのように」の問いに、できるだけ鮮明に答えていくのである。利用シーンを描写してみることに
よって事業アイデアが具体化してくる。Q & A 法に使う質問
の例を図表 6-2 にリストアップした。

図表 6-2 利用シーンを具体化する Q & A 法（質問の例）

誰が (Who)	顧客の年齢、性別、結婚、仕事、住所などの具体的なプロフィールはなにか、事業規模、社員数、事業内容、所在地などの具体的なプロフィール
	この製品・サービスを顧客が使っているときに、顧客は誰と一緒にいるか
いつ (WHEN)	いつ顧客はこの製品・サービスを利用するか
場所 (WHERE)	どこで顧客はこの製品・サービスを利用するか
なにを (WHAT)	この製品・サービスを利用すると顧客はどんな得や便益や満足感やありがたみを感じるのか
	この製品・サービスでどんな顧客のニーズを喚起されるか
	この製品・サービスを利用することにより顧客の生活状況や方法が変わるのか
	この製品・サービスを利用することにより顧客のどんな問題を解決するか
	この製品・サービスを利用しているときに、顧客は同時に何をしているか
他に (WHAT ELSE)	この製品・サービスを利用しているときに、顧客は何を考えているか
どのように (HOW)	顧客の問題を解決するのに、今までは解決方法を利用していたのか
	顧客はこの製品・サービスをどのような理由で使い出したのか
	どのようにして顧客はこの製品・サービスのことを知ったのか

「使う」という言葉は、買う、探す、設置する、直す 等という言葉に製品・サービスの種類によって置き換えてみると利用シーンを具体化できる

出所) 参考文献 1

誰もが知っている成熟製品である家庭用電気掃除機の例を取り上げる。家庭用掃除機は既に一家に1台以上普及しており、買い替え需要を基調として年間約550万台が見込まれている。今まで低価格品を中心に事業を展開してきた日本メーカーは韓国、台湾、中国からの低価格商品にシェアを奪われている。日本メーカーとしては、徹底的に低価格を追求するか、強力なブランドを利用して高価格を維持するかの選択を迫られている。低価格によるシェア競争が限界に来ている日本メーカーにとっての課題は、高価格でも顧客が満足する製品を開発し、収益を向上させることである。IT事業が注目される中、成長の期待できない魅力の薄れた家庭用掃除機事業で、三洋電機は「排気を外に出さない排気循環式クリーナ：ジェットターン」を業界に先駆けて1999年に発売し、利益率の高い高価格帯市場に参入し、掃除機の差別化で成功を収めている。Q & A法を使って利用シーンを明確化できれば、顧客が満足する仕様の製品を開発できる可能性が高まる。

利用シーンを明確化していくプロセスを、掃除機を例にとって説明する。まず、掃除機を使用する場所を確認する。室内と室外に分けられる。室内といっても「家屋の中」や「事務所の中の会議室」などいろいろな場所で掃除機を使用することがわかる。室外でも「自動車の中」とか「キャンプサイト」とかささまざまな場所で使われる。「家屋の中」で何を掃除するために掃除機を使うか丹念に調べてみる。例えば、顧客が家で誰と一緒に過ごしているのかを考えると背景がわかる。「這い這いする乳幼児を抱えている」、「アトピー性皮膚炎の子供がいる」、「年寄りがいる」や「一人暮らしで、深夜にしか掃除ができない」などさまざまなシーンが考えられる。誰と一緒にいるかによって、売れる掃除機の種類が違ってくる。「事務所の中」で掃除機を使うのは「応接室・会議室」、「給湯室」、「廊下」、「トイレ」などがある。「会議室」を取り上げて誰が掃除するかを考えてみると、「会議室を利用する人」、「庶務課の人」などが考えられる。「家屋の中」ですぐ思いつく場所は、リビング・ダイニング、寝室、キッチン、トイレなど。リビング・ダイニングで掃除機を使う状況に絞り込んで、どのような掃除機が使われるかを検討すると、そ

れぞれ特別の意味を持ったさまざまな場合があることが分かる。リビング・ダイニングで「這い這いする乳幼児を抱えている」という状況に絞り込んでみると、排気が出ない、音が静か、吸引力は強いが安全設計の掃除機が考えられる。専業主婦による家屋内での掃除について、一緒にいる人や掃除場所を変えていると考えることができる。吸引力やヘッドの操作性、手元スイッチの操作性、収納の手軽さ、ごみ捨ての手軽さ、排気の清潔さ、運転音レベル、本体の重量、コードの有無、充電時間や使用時間、などに差別化の要素が見出される。さらに、使う背景を考えてみると、掃除機の使用に付帯するものも出てくる。ウエットシートとか掃除用紙パック、掃除用洗剤、掃除用手袋などをアクセサリとして提供するなどが考えられる。「健康こだわり型」と呼ばれる顧客の最重要課題は「這い這いする子供がいる」や「アトピー性皮膚炎の子供がいる」ので、排気は少ないが吸引力の強い掃除機が必要である。「1人暮らし用掃除機」は部屋は小さめなので、コンパクトで収納が簡単である。その他「会議室用掃除機」、「S O H O用掃除機」、「室外用掃除機」などいろいろ考えられる。三洋電機は「排気を外に出さない排気循環式クリーナ：ジェットターン」に風を吹き付けとマイナスイオンで除去する世界初の「ジェットイオン変換ローラー」を搭載して、取れにくかったダストまでとるものなど次々と健康・清潔志向の掃除機を発売している。

利用シーンをどこまで拡張できるかは想像力が限界になるだけである。また、他社との差別化も限界になるのは想像力だけである。差別化を継続して、特定の場所(Where)、特定の顧客(Who)、そして特定のイベント(When)専用の新しい家庭用掃除機を次々と開発し他社との差別化を図ることができる。年収条件や地理的条件などが似たような家庭でも、使用時の行動シーン別に区分し直してみるとニーズの優先順位は全く異なっている。各セグメントごとにニーズの違いがある。家庭用掃除機のような成熟製品でこれだけのことができるのだから、扱う製品・サービスを問わず、誰にでも同じようなことができるはずである。自社だけにあって競合他社にはないスキルや能力で「差別化」することが、最良の差別化

図表 6-3 掃除機の利用シーン

どこで掃除機を使うか	
●室内で	●室外で
<p>「室内で」を選択する どんな室内のどこで掃除機を使うのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●家 ●事務所 	
<p>「家庭で」を選択する 家のどこで掃除機を使うか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ダイニング・ルーム ●リビング・ルーム ●子供部屋 	<p>「事務所で」を選択する 事務所のどこで使うか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●応接室・会議室 ●給湯室
<p>「リビング・ルーム」を選択する どこを掃除するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●フロア- ●家具や机や小物 	<p>「会議室」を選択する 会議室のどこを掃除するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●フロア- ●机の上とか椅子の上
<p>「フロア-を」選択する 誰と何時掃除機をリビング・ルームのフロア-で掃除するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●這い這いする乳幼児を抱えた主婦が昼間に ●一人で深夜帰宅したときに ●アトピー性皮膚炎の子供が留守のとき一人で 	<p>「フロア-」を選択する 誰が掃除するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●会議室を利用する人たちが ●庶務課の女性が
<p>「這い這いする乳幼児を抱えた主婦」を選択する いつ掃除するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●毎日朝のうちに 	<p>「会議室を利用する人」を選択する いつ掃除するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ●会議の前と後に
<p>掃除機を使っているときに必要なものは何か</p> <ul style="list-style-type: none"> ●簡単マイペット 	<p>掃除機を使っている時に必要なものは何か</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お掃除ウエットシート ●掃除用紙パック
<p>掃除機の技術力とデザイン力を使って掃除機を差別化する</p>	
<p>健康にこだわる人の掃除機</p>	<p>会議室用掃除機</p>
<ul style="list-style-type: none"> ●排気に配慮した、音が静かな、吸引力が強い安心設計の掃除機 	<ul style="list-style-type: none"> ●収納が手軽で、ごみ捨てが手軽である、コードがついていない

によるビジネスチャンスである。これができれば競合他社は容易には追従できない。掃除機事業を成長事業にすることもできるのである。

(2) TCM運動のための第2ツール：アトリビュート・マトリックス

Q & A法を使って製品・サービスの利用シーンを明確にしそのニーズ分析から主要な標的セグメントを決定する。さらに、主要セグメント向け製品・サービスの理想的な仕様を確定する。1つのセグメント向けに設計したものは、他のセグメントには合わない可能性がある。すべてのセグメントのニーズを満たそうとすると、非常にコスト高になるばかりか、使いにくい製品・サービスになってしまうことが多い。

表 6-4 アトリビュート・マトリックスの説明

	基本的特性	差別化的特性	決定的特性
肯定的特性	あって当たり前	ちょっと違う	興奮する
	競合品と同等レベルの機能を兼ね備えている	競合品より重要な部分で優れている	競合品より非常に優れている点がある
否定的特性	我慢できる	文句を言いたい	何だこれは
	競合品と少なくとも同等レベルである	競合品より部分的に劣悪な点がある	どんなに経費がかかっても改善しなければいけない（もし競合品がこの部分で問題点がある場合には、有効に競合品を攻撃する）
中立的特性	だから何なの	おまけなら欲しい	
	購買決定にあまり影響を及ぼさない	少し意味があるかもしれないが、直接製品・サービスとは関係がない	

出所) 参考文献 1

現在の製品・サービスが顧客のニーズをどのくらい惹きつけているかを「アトリビュート・マトリックス」(図表 6-4)で把握することができる。まず、製品・サービスとその重要顧客セグメントを特定する。それから、その製品・サービスのさまざまな特性や特徴をマトリックスに記入していく。1つの製品ごとに、その主要な顧客セグメントごとに、1つずつのアトリビュート・マトリックスを用意する。まだ製品・サービスが不明確な時点では、競争相手の製品・サービスのアトリビュート分析をすると必要な特性が明確になる。

マトリックスの左の列は、どんな製品やサービスに対しても顧客が示す三つの反応別に、肯定的特性、否定的特性、中立的特性に区分されている。肯定的特性とは顧客の好む特性である。顧客が買いたいと思う特性である。否定的特性はそのセグメントの顧客が嫌がり、むしろ、ないほうがよいと考える特性である。中立的特性は顧客の購買判断にほとんど影響を及ぼさない、あってもなくてもよい特性である。

マトリックスの最上段には、「競争相手の製品・サービスとの比較」から生まれる顧客の反応が示されている。顧客が基本的特性と判断するのは、競争相手の製品・サービスにも備わっている特性で、顧客にとって「あって当たり前」の特性である。次の列は、競争相手の製品・サービスと比較して優れているか劣っているかの判断材料になる特性である。最後の列は、顧客が買うかどうかに決定的な影響を与える特性である。顧客が文句なしに肯定したり、あるいは、全く否定したりするような、購買意思決定を大きく左右する特性である。

アトリビュート・マトリックスは簡単なものだが、製品・サービスの戦略づくりに役立てることができる。起業チームの当事者ばかりではなく、代理店や将来の顧客になる人たちと一緒に仕様を固める時に、このマトリックスを利用すると非常に有効である。自社の製品・サービスと競争相手の製品・サービスをアトリビュート・マトリックスで分析すると差別化戦略が非常に立てやすくなる。

肯定的特性

顧客が肯定的な反応を示す特性は、できれば全て備えているほうがよい。その製品やサービスに対して肯定的な顧客はたくさん購入する傾向があり、長い間愛用してくれ、時には高い値段でも購入してくれる。そして、他社製品・サービスとの比較から、その肯定的特性が基本的特性か、差別化特性か、決定的特性かによって、それぞれの特性の活かし方は異なってくる。

「あって当たり前」特性（肯定的 / 基本的特性）

「あって当たり前」特性は、そのセグメントの顧客が当然備わっているはずだと思っている特性である。これが欠けている製品やサービスは、顧客にとってお話にならないものなので、無視されることになる。成熟度の高い製品・サービスの「あって当たり前」特性は、信じられないほど多い。「あって当たり前」特性は利益を生まない。多くの場合、顧客はこれらの特性が欠如しているか、または、正常に機能しないことがない限りこの特性に気づくこともない。しかしながら、この基本的特性が欠如していると大変な問題になったり、顧客の支持を失うきっかけを作ったりすることになる。

「ちょっと違う」特性（肯定的 / 差別化特性）

「ちょっと違う」特性とは、ターゲット顧客が自社に肯定的な態度で競争相手の製品・サービスと識別してくれる特性である。例えば、無農薬野菜は安全であるという特性で長い間差別化を図ってきたし、ボルボは安全であるという特性で差別化していたし、日本車はアメリカでサービスが要らないという特性で差別化していた。

「興奮する」特性（肯定的 / 決定的特性）

顧客が非常に喜び、どうしても買わずにはられないような特性を「興奮する」特性と呼ぶ。技術的には簡単で、便利

さや使いやすさが向上するわりにはコストはあまりかからない「興奮する」特性が意外に多い。ベンチャーは大企業が見落としている「興奮する」特性を駆使して、急成長をしている場合が多い。つまり、お金を使う前に頭を使わなければいけない。

否定的特性

顧客が否定的な反応を示す特性を完全に払拭することは、残念ながら不可能である。しかし、何が否定的特性であるかを理解しておくことは重要である。競争相手に対処しきれていない否定的特性は、これから新規参入しようとする起業家にとっては非常に有望な事業機会になる。競争相手が処理していない特性に注目することによって、競争上の強みを手に入れることになる。反対に、自社の否定的特性を競争相手に突かれると、非常に不利な立場を強いられることになる。最低でも否定的な特性を競争相手と同じレベルにしておくこと必要である。

「我慢できる」特性（否定的 / 基本的特性）

「我慢できる」特性とは、顧客は決して望んではいないが、我慢できていると思っている特性である。業界の常識として既存企業が見逃している「我慢できる」特性を積極的に排除することによって成功する起業家は多い。

「文句を言いたい」特性（否定的 / 差別化特性）

技術の進歩や競合他社の新技術によって、「我慢できる」特性が短時間で「文句を言いたい」特性になってしまう可能性がある。もし、製品・サービスが「我慢できる」特性を含んでいる場合には、それを取り除く努力が必要である。顧客が渋々ながらもやむを得ず受け入れていた「我慢できる」特性を、競争相手が取り除いてしまったら、「我慢できる」特性はすぐに「文句を言いたい」特性になり下がってしまい、顧客から見向きもされなくなる。

「何だこれは」特性（否定的／決定的特性）

競争上もっとも致命的なのは否定的特性のうちの決定的特性で、「顧客が激怒する」という意味の「何だこれは」特性である。怒りばかりではなく、嫌悪、反感、うんざり、愛想尽かしといった顧客の否定的感情や態度を喚起する特性である。

もし、製品・サービスに「何だこれは」特性がある場合は、何をおいてもそれを除去する必要があるし、それができるまでは売り出すべきではない。また、すでに市場投入済みの製品・サービスの「何だこれは」特性を除去できない場合は、その市場から撤退するしかない。

中立的特性

製品・サービスに対する顧客の中立的な反応は、「だから何なの」と「おまけなら欲しい」の二種類の特性に分類される。これらの特性が顧客の購買決定に影響を与えることはない。

「だから何なの」特性（中立的／基本的特性）

顧客が「だから何なの」という反応を示す特性には、過去に「興奮する」、「ちょっと違う」、「あって当たり前」特性であったものが多い。あってもなくてもよい中立的特性が存続する理由は、別の顧客セグメントがそれらの特性を欲している場合が多い。たいていの場合、製品やサービスの種類を増やさないほうが企業にとっては経済的である。家電製品やデジタル製品には、多くのユーザーが一度も使わないような機能がたくさん盛り込まれている。競合製品・サービスの「だから何なの」特性を取り除いて、コストの引き下げをしている企業もある。たいていの場合、「あればあったほうがよい」機能は「だから何なの」特性に分類される。しかし、そのような機能にはマニアックな顧客以外は金を払わない。マニアックな顧客の言葉に引きずられて、これらの「あればあったほうがよい」機能を採用していることも多いが、大した

差別化効果もなく、いたずらにコスト高になるだけである。

「おまけなら欲しい」特性（中立的 / 差別化特性）

最後は、顧客が「おまけなら欲しい」と思う特性である。通常は製品・サービスとの抱き合わせで提供され、本来の機能や目的とはほとんど関係のないものである。日用品・必需品的なものほど、「おまけなら欲しい」が一種の差別化効果を生み出す。銀行で口座を開くともらえた「システム手帳」や、航空会社の「マイレッジプラス」サービスなどが「おまけなら欲しい」特性である。

事業を立ち上げるためには、市場に対して何か訴えるものがなければならない。まず考えなければいけないことは、製品・サービスそれ自体が差別化できるものかどうかである。既存の製品・サービスと同じであれば、起業する意味がない。価格を少し安くするとか、商品デザインを少し改良した程度ではあまり意味がないし、寿命も短い。また、差別化は市場での存在意義を支えるものではあるが、差別化を強調しようとしすぎて、市場に理解されない製品やサービスになっても意味がない。

T C M 運動におけるアトリビュート分析の方法を説明する。まず、競合する既存製品・サービスを特定する。次に、その中でマーケットシェアの最も大きい競合品を特定する。第三に、計画している主要顧客セグメントを特定する。第四に、競合する既存製品・サービスと、計画している製品・サービスの両方について、アトリビュート・マトリックスを使って、プロジェクトチームで分析をしていく。プロジェクトチームの任務は、そのセグメントに関する経験や情報を持ち寄って、それぞれの特性をマトリックスの各セルに分類記入していき、アトリビュート・マトリックスを完成することである。もし、ターゲットセグメントが二つあるときは、セグメントごとに別々のマトリックスを作る必要がある。ターゲットセグメントに対して、差別化効果の大きな新しい特性を発見し、設計することがこの分析の目的である。T C M 運動による商品開発のプロジェクトチームには、開発部、製造部、営業部、財

務部、サービス部、企画部、広告部、など消費チェーンの各ステップに関わる部署からメンバーを集める必要がある。さらに、顧客の声を反映させるモニターシステムを構築して全社的に推進する必要がある。

家庭用掃除機を例にとって、主要セグメント別のアトリビュート分析を見てみよう。三洋電機の排気レス掃除機が発売された1999年の時点で分析してみる(図表6-5)。「これに決めた」特性は、清潔で排気が少なく、埃が舞い上がらないである。「ちょっと魅力的」特性は、音が静かである、ノズルの種類が多いので細かい箇所の掃除ができることである。吸い込み仕事率が高いは「あって当たり前」の特性である。毎日掃除をする家庭の主婦にとっては、3.2キログラムの小型・軽量も「あって当たり前」である。「我慢できる」特性は、コードレスではない、乾湿両用でないなど。次期モデルでは直さなければならぬ特性は、「文句を言いたい」特性として挙げられている吸引力と紙パックの課題である。「健康こだわり型」の顧客にとって、紙パックを取り出して捨てる時に埃を吸ってしまうことは耐え難いことである。競合会社はこの「文句を言いたい」特性を解決した製品を投入してくる可能性が非常に高いので、この問題を解決しなければいけない。

1つのセグメント専用設計したものは、他のセグメントの特性には合わないし、すべてのセグメントのニーズを満たそうとすると、中立的特性をいくつも組み込まなければならなくなりコスト高になる。「健康こだわり型」セグメントには高く評価される排気レス掃除機も、会議室セグメントや一人暮らしセグメントには余り関心のない、どうでもいいものでしかないの、これらの顧客はその機能に余分な金を払うことはない。どの特性が、狙ったセグメントで「興奮する」特性となるかを見つけ出すことがこの分析の狙いである。

図表 6-5 アトリビュート分析の例

商品名：掃除機 主顧客層：健康こだわり型家庭

	基本的特性	差別化特性	決定的特性
肯定的特性	あって当たり前	ちょっと魅力的	これに決めた
	手もとのリモコンでパワー調節 収納の手軽さ ヘッドの操作性がよい 小型・軽量である	音が静かである 付属ノズルが3つついている	清潔で排気が少ない 埃が舞い上がらない
否定的特性	我慢できる	文句を言いたい	何だこりゃ
	乾湿両用でない コードレスではない 手もとの操作性がわるい ごみ捨ての手軽さ	紙パックが必要である 吸い込み力が強くない	
中立的特性	だから何なの	おまけなら欲しい	
	カタログがついてくる	簡単マイペットがついてくる 掃除の仕方の簡単なブックレット	

(3) TCM運動の第3ツール [消費チェーン分析]

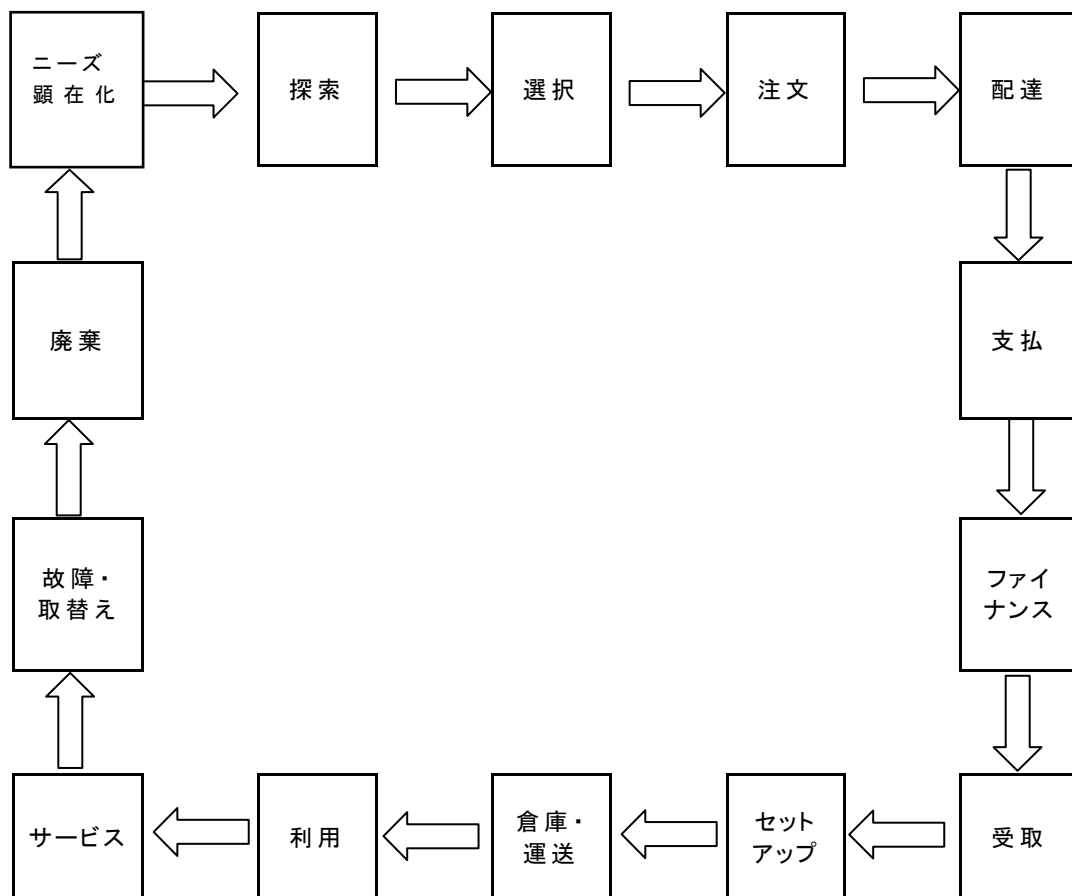
超競争時代に入り、どこの会社も同じような技術レベルになっている。初めは特色のある仕様であったものが、すぐにどこにでもある当たり前の仕様、すなわち、基本的特性になってしまう。三洋電機の排気レス掃除機と同じコンセプトのものが、東芝、日立、三菱電機、松下電器などからも1年以内に発売された。そこで製品やサービスそのもの以外の面でいかに差別化するかが重要になってくる。

ここでは「消費チェーン」というコンセプトを利用する。消費チェーンとは、顧客の「潜在的ニーズをスタートに、ニーズの顕在化、製品・サービスの選択、購入、利用、廃棄、リサイクルを終点」とする文字どおり消費行動の連鎖である。

この潜在的ニーズ、ニーズの顕在化、選択・・・というステップごとに差別化の要素が存在している可能性があるという前提で利用するツールである。

消費チェーンの各ステップに差別化の可能性があるが、製品・サービスの差別化をするにはどのステップがいちばん有効かを見出すこと重要である。図表 6-6 は製品の典型的な消費チェーンである。全部のステップで少しずつでも差別化できるとなかなか競争相手に模倣されない。あるステップを省略してしまうことも1つの差別化になる。

図表 6-6 消費チェーン



ニーズの顕在化 顧客は、製品やサービスに対するニーズにどのようにして気づくか。

探索 顧客はニーズを満たすソリューションの選択肢を

どのようにして見つけ出すのか。製品・サービスを顧客の目に触れやすくするステップである。

顧客が探しやすいよう手助けすること。陳列棚やウェブに製品を並べることは、「探索」のステップで差別化し、競争優位性を形成する戦略である。この探索ステップにおいて、インターネットはいろいろなイノベーションをもたらした。

選択 顧客がいろいろな製品群から特定の製品・サービスを選択する。

注文・購入 製品やサービスを購入するステップ。製品・サービスに興味を抱かせ、それを選択するところまでは成功しながら、肝心の購入ステップで、顧客をあきらめさせてしまうケースが意外に多い。インターネットサイトが顧客に個人データを入力させ、その確認を繰り返し、注文情報のチェックに手間暇をかけさせすぎて、結局、最後まで入力し続けるのが嫌になり、商売の機会を失ってしまうケースも多い。

配送 製品・サービスを買手手に渡すステップである。最近多くのイノベーションがこのステップで実施された。

支払い 製品やサービスの支払いや代金受領のステップである。このステップを最適化すると、ビジネスチャンスを多面的に改善することができる。便利な支払方法は差別化の一要素になるし、入金処理にかかるコストの削減や迅速で確実なキャッシュフローづくりにつながる。

据付けと組立て 購入した製品を顧客が使用するための据付けステップである。

保管と運送 製品を保管・運送するステップ。

利用 顧客が製品を利用しているステップである。製品を利用している顧客にとって、何が助けになるのだろうか。

保守・点検 製品が保守点検サービスを必要としたときのステップである。このステップのサービスが利益の源泉になっている事業は多い。

修理と返品 製品が修理を必要としたり、返品やキャンセルが発生したりするときのステップである。ここでのイノベーションも顧客満足度を高めるために重要になる。

廃棄 製品がもはや何の役にも立たなくなったステップである。最終的に棄てなければならぬ品物を処分しやすくすることによって差別化できるのではないかという考え方が出てきている。このステップのイノベーションはリピート購買につながる可能性が高い。

どんな製品やサービスでも、消費チェーン上の数ステップで差別化できるはずである。特に、開発者は製品の技術仕様にこだわりすぎるあまり、「良いものであれば売れるはず」という考え方で、顧客との関わりを全く視野に入れていないことが多い。製品が他社に比べて壊れやすくて、「壊れたときは3時間以内に修理する。代替品を持ち込むとかで差別化することができる。その結果、壊れにくい製品にもかかわらず壊れたときにサービスの悪い会社よりも、最終的にはシェアが高まる確率は非常に高い。

デルコンピュータは世界シェアトップのコンピュータシステムメーカーで、「デル・ダイレクト・モデル」という独自のビジネスモデルに基づいた、メーカー直販方式をとっている。カスタムメイドの高性能・高品質製品と顧客データベースによるきめ細かいサポートを展開し、顧客満足度調査でナンバーワンに挙げられている。デルコンピュータ・サイトは消費チェーン分析を理解する上で非常に好い例である。他のコンピュータメーカーのサイトと最も異なる点は、ウェブページ (<http://www.dell.com/jp/>) をクリックした人がどんなユーザかを訊いてくるので、個人ユーザ、個人事業主・SOHO ユーザ、規模別企業ユーザ官公庁・研究教育機関・医療機関ユーザかを選択する。するとそれぞれのユーザに合致したサイトへと案内してくれる。他のコンピュータメーカーのウェブページをクリックすると、いろいろなコンピュータ製品が大売り出しのように雑然と並べてあり、あたかも閉店セールのような如き感がある。

デルコンピュータはニーズの顕在化ステップで、顧客の導入事例を取り上げて、利用目的別のメリット、トラブル発生率、メンテナンス時の問題解決、保守費や修理費などが大幅に削減ができたなど、顧客からの意見や情報を紹介している。これが非常に参考になる。探索ステップでは、顧客が個人ユ

ーザなのか、個人事業主なのか、小規模企業ユーザーか、中企業か、大企業か、官公庁、研究教育機関、医療機関なのかによって希望の商品を選び易くしている。次の選択のステップでは、6つの商品クラスからカスタマイズができるようにしている。ここで自動的に見積りができ上がるわけだが、正式な見積書を発行してもらうこともできる。オンラインで注文も可能、納品書や請求書も発行される。支払いのステップでは、現金前払いや、クレジットカード、会員カードによる支払いなどが選択でき、領収書も自動的に発行される。購入だけではなく、リースやレンタルも選択できるようになっている。コンピュータの受け取りでは、時間指定や、注文したものが生産段階なのか、運送段階なのかを問い合わせることもできる。受け取ったときに、セットアップをしてくれるようにもなっているし、必要なソフトなどを予めインストールしてもらうこともできる。実際に使い始めて問題が起きたら、3種類の電話サポートを選択できるし、フルサポートも得られる。修理のステップでは、オンサイトサービスとかコレクトリターンサービスのほか、4時間レスポンスオンサイトサービス、海外での修理も可能なインターナショナル・サービスも用意されている。さらに、顧客との連絡用にWEBページが開かれている。返品や処分のためには、デルアウトレットやデルエクスプレスなどの市場が開かれている。小売店に行ってコンピュータを触りながら購入しても、なかなかこれだけのサービスは享受できない。最近では小売店頭でデルコンピュータの製品サンプルをいじることもできるようになっている。

3 . 不確実性の戦略化

(1) 知識のマネジメントから仮説のマネジメントへ

20世紀の日本や日本企業を支えてきた戦略は、「追いつき戦略」であった。この戦略には年功序列制や終身雇用制、学歴尊重など、いわゆる日本型経営の特徴が非常に有効な武

器であった。「追いつき戦略」は先進国からの知識の吸収である。そこでは「知識のマネジメント」が経営の基本になる。年齢の高い人は持っている知識の量が多いはずであり、優秀な学校を卒業した人の方が知識量が多く、おそらく、知識の吸収力にも優れている可能性が高い。「知識のマネジメント」は日本型経営の特徴によって支えられ、しかも、その特徴が非常に効果的に機能していたのである。しかし、「追いつき戦略」が功を奏した結果、21世紀の日本は「先頭を走る戦略」を採用しなければならない立場になった。「先頭を走る戦略」に切り替わると、知識を吸収するのではなく「知識を作る」ことが戦略の核心となる。知識を創造することは暗中模索のプロセスであり、そこでは「仮説を作って検証していく」ことが必要になる。このプロセスでは、これまでの年功序列制や終身雇用制、学歴尊重のシステムは役に立たない。

「知識」に替わるのは「仮説」であり、「先頭を走る戦略」では仮説をベースに事業を展開していかなければならない。「仮説を作れる人材」が必要であり、「仮説を立てる、仮説を検証する、仮説を管理する」プロセスのための「仮説のマネジメント」が必要になってくる。「仮説の知識化」を追究していく自然科学的方法論を企業経営に取り込むのである。

これは企業経営だけに止まらず日本の政治、あるいは、国家の在り方そのものについても「知識」ではなく「仮説」ベースへの転換が求められる。

(2) 不確実性下のプロジェクト運営

情報時代の特徴の一つは不確実性の高さである。しかし、情報時代に生き残るためには、不確実性を避けてはいけなく、不確実性をいかに有利に取り込むかが鍵になる。そのためには、不確実性を戦略化しなければいけなくなる。工業時代が開発された意思決定の方法論は、情報時代には通じなくなっている。確実性が高いプロジェクトの意思決定の方法として、正味現在価値(NPV)が利用されてきた。しかし、確実性の高いプロジェクトの意思決定には有効な、一見単純で論理

的に見えるNPV法も、将来の収益値の予測が困難なプロジェクトの場合は意味がない。おそらく、企業はそのような収益予測困難なプロジェクトには、手を出さなくなってしまうのではないだろうか。しかし現実には、情報時代のプロジェクトのほとんどはNPV法が通用しないのである。ここで提案する方法は「知らないことをベースに」、つまり「不確実性のレベル」をベースにして戦略を作ることである。「不確実性の戦略化」のためのツールを紹介する。

図表 6-7 技術の不確実性評価

	下記の各項目についてどの程度明確になっているか。該当する数字をチェックする。1=非常に明確である、2=明確である、3=不明確である、の3段階で評価する。
1	開発が完了する時期について
2	開発しなければならない設備機器類の開発コストについて
3	必要なインフラストラクチャーの開発について
4	開発コストの総額について
5	必要な補完的技術が手に入る可能性について
6	必要となるシステムのコストについて
7	必要となるスキルの種類について
8	必要なスキルを持った人材の確保について
9	必要な設備機器類の種類について
10	必要な設備機器類の入手可能性について
11	必要な設備機器類のコストについて
12	必要となる原材料の種類について
13	必要となる原材料の入手可能性について
14	予測される技術的障害を克服する能力について
15	市場で要求される品質レベルについて
16	市場で要求されるサービスレベルについて
17	必要となる生産能力について
18	適正人材を確保できる可能性について
19	プロジェクトが失敗するとすれば何が原因になるかについて
20	商品化に必要なスキルは何かについて
21	競争相手に負けないだけの、優れた技術スキルを持つ人材で完全なチームを編成できるかどうかについて
22	開発を短時間で達成する可能性について
23	プロジェクトを成功させるために必要な問題の打開策について

出所) 参考文献 1

図表 6-8 市場の不確実性評価

	下記の各項目についてどの程度明確になっているか。該当する数字をチェックする。1=非常に明確である、2=明確である、3=不明確である、の3段階で評価する。
1	参入しようとしている市場の総需要について
2	将来このプロジェクトから得られる売上高について
2	販売業者や原材料供給業者など第三者から得られる協力の度合いについて
4	売上げの大きさの変動幅について
5	長期に及ぶ法的責任問題の程度について
6	価格水準の見通しについて
7	監督官庁の許認可が得られるまでの時間について
8	市場に受け入れられるまでの時間について
9	商品を市場に投入するために必要になる投資額について
10	商品の販売に欠かせないサービス体制づくりに必要な投資額について
11	デザイン変更の頻度について
12	競争相手になる企業名について
13	競争相手の対抗力の強さについて
14	顧客が求める商品特性の組み合わせについて
15	競合商品を開発中の競争相手の数について
16	競合商品が出てくるまでの間顧客は購入を控えるかどうかについて
17	標準規格が生まれつつあるか、もし生まれるとしたら、どのような規格になるかについて
18	業界団体など、標準規格設定にかかわる団体が規格設定に向けて動き出すまでの時間について
19	行政機関など、公式の規格決定機関が規格を最終決定するまでの時間について
20	たとえば、ビデオデッキに対するビデオソフトのような、補完的商品やサービスの供給者たちが標準規格が決まる前に積極的に投資を始めるかどうかについて

出所) 参考文献 1

技術開発プロジェクトには、技術や開発資源などの内的要因と、市場や競争相手などの外的要因の二つがある。図表 6-7 と図表 6-8 は、それぞれの不確実性のレベルをチェックするための簡単な質問紙の一例である。不確実性の評価を二

次元のポートフォリオで表したものが、図表 6-9 の「不確実性のポートフォリオ」である。内的、外的要因共に不確実性が非常に高い開発プロジェクト（飛石型プロジェクト）、市場の不確実性が高いが、開発の不確実性が低いプロジェクト（偵察型プロジェクト）、開発面の不確実性が高く、市場の不確実性が低いプロジェクト（待機型プロジェクト）、両方とも不確実性の低いプロジェクト（決断型プロジェクト）の四つに分類することができる。技術開発など内的要因の不確実性は、実際にそのプロジェクトに着手しなければ不確実性下がらない。しかし、市場や競争相手などの外的要因の不確実性は、たとえそのプロジェクトを開始しても低くはならない。外的要因は市場の変化を監視するしか方法はない。この二つの不確実性に対するアプローチから、プロジェクト推進のための「不確実性の戦略」を作ることができる。

図表 6-9 不確実性のポートフォリオ

待機型プロジェクト	飛石型プロジェクト
決断型プロジェクト	偵察型プロジェクト
低い	高い
市場の不確実性	

出所) 参考文献 2

飛石型プロジェクト

開発面の不確実性も、市場面での不確実性も高い状態にあ

るプロジェクトが飛石型プロジェクトである。参考にできる既存の知識はほとんどないので、一気に参入を目指して進めても大体失敗する。開発に関する不確実性が高い場合は、待っていても時間が経つだけで不確実の度合いは変わらない。開発を進めることによって次第に不確実性が低くなっていく。失敗のリスクを小さくするにはプロジェクトを段階的に推進することが必要である。いっぽう、市場に関する不確実性が高い場合は、市場がある程度見えてくるまで参入の時期を待つ必要がある。飛石型プロジェクトの進め方としては、モデル顧客からフィードバックをしてもらいながら、本格参入のための学習ができるようなニッチ市場から始めるべきである。最初から利益を期待せず、成功確率は低いものと了解して取り組む必要がある。リスクを最小に抑えながら推進する必要があるため、マイルストーン計画を立てて仮説を検証をしながら推進するプロセスをとることになる。飛石型プロジェクトの管理には、マイルストーンごとに設定されている仮説が正しいと検証された場合に限り、次のマイルストーンへの投資を決定するというような管理基準が必要となる。リアルオプションの考えを導入して、マイルストーンごとに、プロジェクトを継続するか、中止するか、プロジェクトを売却したり、他社にライセンスしたりして、それまでの技術開発投資や市場開拓投資を取り返すことを選択する機会がある。プロジェクトの進捗管理を頻繁に行いながら、事業化までの投資額を最小限に抑えることが真の狙いである。

偵察型プロジェクト

偵察型プロジェクトの場合は、プロジェクトに必要な技術には自信があり、その技術とコンピタンスが利用できるのもので技術開発に関する不確実性は高くない。しかし、市場の不確実性が高い状態で、需要の有無や市場性がわからない。つまり、物は作ってしまったが、顧客のニーズが見えていない。研究開発型ベンチャーや研究所発や大学発のプロジェクトによく見られるパターンである。この場合は、お金をかけずに、いろいろな市場に探りを入れてみるしかない。しかし、その場の成り行きに引きずられて大金を投じてしまう可能性があ

るので、儉約指向のコントロールが必要である。偵察型プロジェクトでは参入すべき市場を見出すことが最重要課題になる。将来、市場でどのような消費チェーンやアトリビュートが求められるか、現時点ではまだ見えていないのが偵察型プロジェクトである。

待機型プロジェクト

待機型プロジェクトは、市場に関する不確実性は低い、すなわち市場が存在することはわかっているが、どのような技術やシステムがその市場ニーズを満たせるかが不明確なプロジェクトである。この場合は、将来どの技術が主流になっても対応できるように投資しておく必要がある。この場合の技術的不確実性には、標準的なデザインや業界標準規格の不在、技術的実現性に関する知識の欠如、あるいは、法的認可の要否が不明、などがある。この不確実性は、一つの技術ではなく何種類かの技術と関係しているので、一つの技術開発だけに賭けるのは危険である。開発中の技術が市場ニーズに合わないことが判明したときに、被るダメージを最小限に抑えるという構えを持って、数種類の技術的解決方法を手がけておく必要がある。数種類の技術開発を並行的に推進するには、ライセンス相互供与、技術使用契約、商品の共同開発、共同市場開拓といった低コスト戦略が考えられる。どのような新しい動きにも参画できるようなオプションを用意しておく。待機型プロジェクトの開発では、開発を一時中断したり、延期したり、再開したり、契約を解除したり、開発体制を縮小・拡大したりしながら臨機応変に推進する必要がある。どの技術に市場価値が生じてくるかが不確実な状態なので、段階的かつ並行的に開発を進めていく。

決断型プロジェクト

開発、市場の両面ともに不確実性が低い、つまり、開発に関しても市場についても知らないことはほとんどない場合には、直ちに行動に移るべきである。参入するかどうかの決断をする必要がある。この位置まで来ると、NPVを参入すべきかどうかの判断に使える可能性がある。参入するという決

断に至った場合には、次の目標は市場で競争優位のポジションを確保することである。顧客が自社の次世代製品や関連製品を購入することを当然と考えるような形で事業に参入できれば、成長はいっそう確かなものになる。そして、一旦競争基盤を構築したら、その基盤をさらに増強していくための開発プロジェクトもすぐ必要になってくる。

不確実性のポートフォリオを使って、技術開発プロジェクトの位置を明確にする。そのプロジェクトの位置付けが明確になれば、その位置に適合した開発戦略をとることによって大きな間違いを避けることができる。また、推進しようとしている複数の技術開発プロジェクトを一つのポートフォリオ上に並べて、自社のミッションに適合する資源配分になっているかどうかを確認することができる。花王では常に投入資源の20%を飛石型プロジェクトに配分している。企業の将来を考えながら意識的に資源の配分をしないと、ほとんどの資源が決断型プロジェクトだけに配分されかねない。これでは企業の持続性は危うい。避けて通れない不確実性に手をこまねくことなく、不確実性そのものを積極的に戦略策定に取り込むことなくして、不確実性の時代にある企業の将来は暗い。

4 . 戦略的スピノフの実行

1990年以降日本経済の沈滞が続いている。原因はいろいろあるだろうが、一つだけ挙げれば、工業時代から情報時代への移行という時代変化への対応の遅れではないだろうか。日本は工業時代の成功によって、優秀な人材を大企業が吸収してきたし、インフラは大企業優先に整備されていた。しかし、情報時代に成功するようなインフラの整備は不十分である。現在、ベンチャー促進のためのさまざまなインフラの整備がされつつある。工業時代に培った優位性を情報時代に活かす方法を経営トップに提案したい。

日本大企業の4つの強み

スピンオフを促進することである。日本の大企業は超競争社会を勝ち抜くための四つの強みをまだ持っている。第一に「協調性のあるチームワークがとれる」、第二に「優秀な社員が多い」、第三に「経営トップのビジョンを忠実に実行する」、第四に「熱心な研究開発体制と知的財産」である。そういう意味で、日本企業には新規事業推進のためのインフラが整っている。日本経済の将来を担っていくのは短期的には独立ベンチャーではなく、新規事業や社内ベンチャーであるというのが現実的な見方である。独立ベンチャーのための社会的支援システムがようやく整備され始めたばかりなので、まだ独立ベンチャーに大きな期待は持てない。

新規事業の失敗

新規事業や社内ベンチャーの結果を見る限り必ずしも成功しているとはいえない。さらに、新規事業や社内ベンチャーの担当者が会社のなかで失敗者の烙印が押されてしまうので、優秀な人材がなかなか新規事業に挑戦しようとしにくい。多くの失敗は不確実性の高い新規事業や社内ベンチャーの推進にふさわしい方法論が取られていないことによる。新規事業の推進過程で設定した仮説のうち、市場に関する仮説と事実との一致度は30%ぐらいあり、技術に関するそれは70%ぐらいである。このことから仮説のマネジメントが重要であることは理解しておく必要がある。

スピンオフで資源を活す

競争優位性の維持期間が短期化している情報時代を勝ち抜いていくためには、新規事業の推進が必要不可欠である。しかし、残念ながら新規事業の成功率は低いのが現実である。したがって、「仮説のマネジメント」のもとで新規事業を推進し、失敗額をコントロールする必要がある。期待したほどの事業規模には成長しないことがわかった場合や、会社のミッションとは異なる事業分野に可能性が見つかった場合、あるいは、その新規事業を継続するための資金が不足している場合など、会社がそれらの新規事業の継続を中止させる前に、

担当しているリーダーとそのチームメンバーにスピンオフの機会を与えるべきである。そうすることによって、会社としてはそれまでつぎ込んできた資産や知的財産権を活かすことになり、新規事業担当者には一つの夢を与えることができる。新規事業や研究開発に対する閉塞感を取り除き、活性化する可能性が高い。工業時代に採用した優秀な人材を会社のなかで有効に活用できないならば、戦略的スピンオフで社会に還元すべきである。これが大企業の社会的責任ではないか。

5 . 起業家型リーダーの育成

情報時代とは「多量の情報をどこからでも早く安く発信でき、かつ、どこにいても早く安く受信できる時代」と定義した。情報インフラが非常に安価に利用できるようになったので、誰もが多種多様な情報を多種多様な情報源から入手することが可能になった。これらの情報を地理的距離を問わず短時間で共有することができるようになったため、技術先進国だけでなく全世界で起業家や事業開発技術者の数が急増している。彼らが技術革新や事業革新を生み出すべく日夜努力を続けているとすれば、技術革新の数も新規事業機会もどんどん増加しつつあるものと思われる。努力量の増加に伴って革新数が一定の割合で増加する結果、一つの変化から次の変化までの時間が縮まっていく。事業革新の速度が上がると製品の寿命も短くなる。製品の寿命が短くなれば、開発時間を短縮しなければ業界の技術革新についていけなくなる。製品の寿命に止まらず既存事業の寿命も短かくなり、技術やノウハウの差別化による競争優位性が事業を支え得る時間も短くなる。「超競争社会」の出現である。

新規事業で企業を変える

昨日まで優位性を保持していた技術やノウハウも、今日はその優位性が失われるかもしれない。このような環境に置かれている企業にとって新規事業の重要性は非常に高い。カメラ業界の30年前はキャノンとペンタックスの売上高の差は

4倍しかなかったのが、30年後には30倍近い差になっている。30年間で企業の姿は大きく変わる。しかも、これからの30年はこれまでの30年よりもはるかに短い。ソニーのプレイステーションは、ほんの数年間で5千億円を超える巨大な事業になった。このような環境の変化に対応するには三つの選択肢がある。第一の選択肢は「積極的に変わる」であり、二つ目は「消極的に変わる」、三番目は「変わらない」である。しかし、当然ながら、企業にとっての選択肢は唯一「積極的に変わる」であり、企業存続のためにはこれを選択する以外に道はない。新規事業が「必然」になるのである。しかし、問題はだれが新規事業を推進していくかである。

起業家型リーダーとは

社内起業家や新規事業担当者だけでなく情報時代の管理者も仮説をベースに動ける人材、すなわち起業家型リーダーでなければならない。追いつき戦略の時代には「知識」をベースにする必要があったので、「何を知っているか」で日本全体が動いていた。そのために「他の人と同じである」ことが要求されていた。しかし、確固たる知識が見つげにくい不確実な超競争社会では、「同じであること」にはそもそも意味がない。いろいろな仮説を検証しながら知識化していく場面では「他の人と違うけれど、違いすぎない人」、「変化を恐れない人」、「変化を起こす人」の登板が求められる。思考だけに止まらず「実行できる人」、なかでも「素早く実行する人」が期待される。

起業家型リーダーの育成

企業はこうした起業家型リーダーを積極的に育成する必要がある。まず採用のときに、金太郎飴のような人を避けて「人と違っていても動じない人材」を採用する。入社後には新規事業の経験をさせ、トレーニングによって「仮説のマネジメント」を習得させる。

情報時代は機会の平等な時代である。勝敗を分けるのは、起業家精神を発揮するか、しないかである。また、「正解」というものはない。一つの問題の正解を探している間に次の

問題が出てきてしまう時代である。正解を教えてもらうのを待つよりも、自分で解を探しに行かなければならない。しかし、探しに行っても、最初から正解に辿り着けるわけではない。間違いから正解を導き出す能力を身につけなければならないが、このような能力は一朝一夕に身につくものではなく、早いうちから社会的センスと生きる力を涵養することが必要になる。これを達成するのが起業家教育である。起業家教育は生きる力、自分で考えて自分で行動する力、間違いから正解を導き出す能力を習得させる教育である。起業家にも、科学者にも、会社員にも、どんな職業の人にも必要な教育である。起業家教育は格好な創造性教育といえる。新規事業を展開するには、創造性が要求される。創造性の開発や創造性教育の必要性は昔から叫ばれているが、これは決して、教室の中で学習できるものではない。あくまでも経験と体験を通して学習するものである（図表 6-10）。

図表 6-10 情報時代に有効な教育

工業時代	情報時代
<ul style="list-style-type: none"> ■ 優位性期間が長い — 正解がわかる — 正解を学習する — 正解を改善する ■ 知識の教育 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 優位性期間が短い — 正解がわからない — 問題を自分で作り — 試行錯誤で正解をつくる — 起業家精神の発揮 — 失敗の連続 ■ 賢い失敗の教育 — 自己責任401K

21世紀に必要な、新規事業を展開できる人材とは、「基本的知識」と「人間らしい知恵」を持ち合わせている人材である。「答えがある問題を解ける人材」ではなく、「問題を作れる人材」である。残念ながら、日本の教育の現状を見ると、まだまだ「追いつき戦略」のための教育の域を出ていない。早急に「先頭を走る戦略」のための教育に改める必要がある。その一つの方策が、2002年から小中高校に取り入れられた総合的学習の時間に「アントレプレナーシップ教育（起業家教育）」を導入することである。21世紀の日本と日本の企業を活性化するには起業家型リーダーが必要である。そのためにも、小学校、中学校、高等学校での「アントレプレナーシップ教育（起業家教育）」が必要がある。起業家教育を小学生のときから始めれば、十年以内に起業するか、起業家精神を持って企業に就職する若い人材が続々と誕生することになる。これが、21世紀の日本と日本企業を活性化する最も確実で、効果的な方法である。現在、学校は社会から孤立し、教員は閉塞感を抱いている。これらを打ち破るためにも企業からの積極的な協力と支援が必要なのである。

参考文献

1. 「アントレプレナーの戦略思考技術」リタ・マグレイス / イアン・マクミラン著
大江 建 監訳 ダイヤモンド社 2002
2. 「なぜ新規事業は成功しないのか」大江 建 日本経済新聞社 2002