

技術がなくても新商品は開発できる？

## 問題を「発明」して新たなニーズを生む！

◆◆◆ シリーズ『『攻め』と『守り』のバランス経営』 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

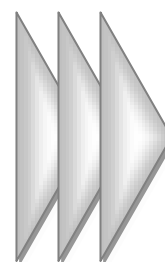
### ☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】問題を「発明」？「発見」？
- 【2】行き詰まりを感じたA社
- 【3】誰もやっていない「常識外」の発想
- 【4】当たり前になった水泳帽
- 【5】独自技術がなくとも新市場は生まれる



### 【今月のハイライト】

いつの時代も、企業は生き残り、成長を続けるために売上・シェア拡大を目指しています。その方策として、「新製品・新サービス・新事業開発」が挙げられます。多くの企業が新商品の開発を目指しますが、その方向性が偏狭になっているように感じます。そこで今月は新商品開発に必要な問題を違う視点で考えます。



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

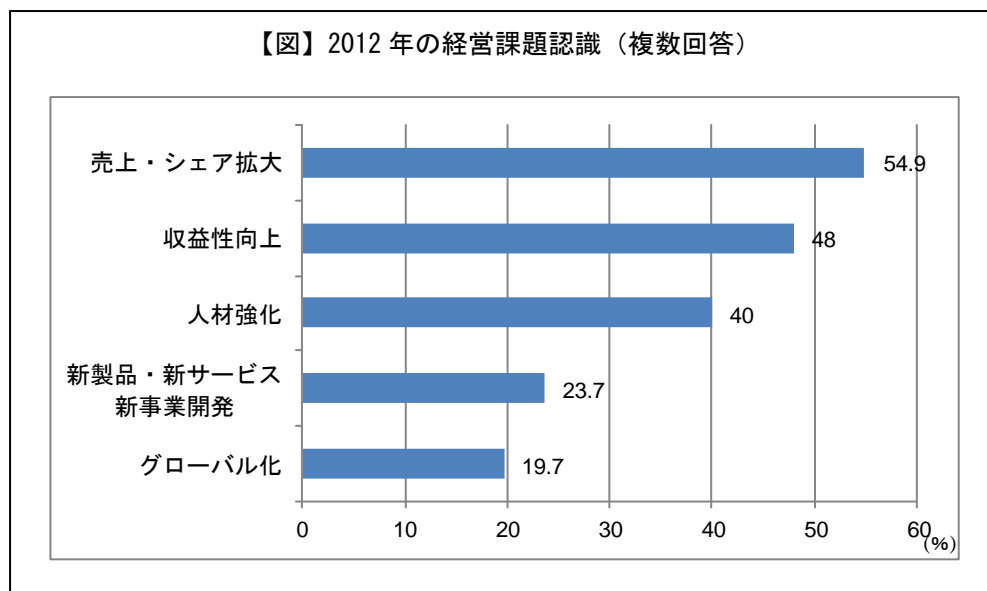
URL: <http://www.cpa-itoh.com>

# 【1】問題を「発明」？「発見」？

## 1》経営課題 2012

企業は千差万別でありながら、どういうわけか抱える経営課題はどこか似通ってくるものようです。

下図は日本能率協会が毎年行っている「当面する企業経営課題に関する調査 2012」からの抜粋です。



## 2》「新しい」とはどういうことか？

上図によると、実に過半数の企業が「売上・シェア拡大」を当面の経営課題として最優先しています。

さて、ここで注目したいのは4位にランクしている「新製品・新サービス・新事業開発」という経営課題です。

これも売上とシェア拡大に直結する課題であるのは間違いありませんが、この問題の

**捉え方に根本的なひとつの疑義を呈したい**

と思います。一体、**新しいモノ、サービス、事業を開発するとは**どういったことなのでしょうか。

## 3》「発見」か、「発明」か？

根本的な疑義とは、問題を「発見」するか、それとも「発明」するかということです。この違いで新商品・新事業開発の方向性は大きく違ってきます。

今月は、新しい問題を「発明」した企業の事例を扱いながら、その違いについて考えてみたいと思います。



---

---

## 【2】行き詰まりを感じたA社

### 1》散歩の途中で

70歳を超えて、すでに社長の座を息子に譲り渡したA会長の日課は散歩です。

いささか元気すぎるミニチュアダックスに引かれながら近所をぐるりと一回りするのですが、その途中にスポーツジムが入った建物があります。

そこは1階がプールになっていて、A会長が散歩に出かける夕方時分には、老若男女が自分の体力に合わせて泳いだり、あるいは水の中を歩いたりしています。

### 2》布おむつの衰退

見慣れた光景ではあるのですが、ここに来るといつもA会長はつい足を止めてしまいます。

しばらく窓越しにプールの光景を眺めて散歩に戻るのですが、A会長にこうした習慣があるのは、プールで泳ぐ際の

**「必需品」とA会長が大きく関わっていた**

からです。

**A社の創業は70年代初頭、ゴム引き布のおむつカバーを製造する衣料品メーカーとしてスタートしました。ところが創業間もなく、紙おむつが登場します。**

A社長（当時、現在はA社の代表を息子に譲りA会長）はしばらく事態を見守っていましたが、いよいよ時代の流れは紙おむつへの移行が明らかとなりました。

### 3》水泳教育の開始

**行き詰まりを感じたA社長が新たな進出分野と考えたのが水泳だったのです。**

というのも、当時の文部省は全国の小中学校にプールを設置して、大々的に

**水泳教育を取り入れていくことを検討**

していました。それをA社長は新聞記事で知ったのです。

そこで商材としてA社長が考えたのが、水泳帽でした。元々がゴム引き布を扱う衣料メーカーですから、商材としてはお手の物です。加えて、当時、水泳帽は水泳の際に髪の長い女性が身につけるものというのが世間の認識だったのです。



---

---

## 【3】誰もやっていない「常識外」の発想

### 1》水泳帽の現状

これから水泳が学校教育に取り入れられるならば、体育の授業で揃いの体操着が用いられたように、水泳の授業でも揃いの水泳帽が用いられ、需要が高まっていくはずというのがA社長の見通しでした。

ただ、今後の大きな需要が見込めると踏んだということは、言い換えるなら、現状では

**水泳帽の着用がまったく一般化していない**

ということでもあります。

それどころか、「常識外」というのがより状況を正確に表していたのです。

### 2》冊子の作成から始める

ですから、A社長がまず始めたのが、水泳帽の製作より先に、水泳帽を使えばどれほど

**水泳教育を効果的かつ容易に行えるかという冊子作り**

だったといいます。

というのも、これから水泳教育が全国で始まるという段階ですから、一部を除いて教師にとっても初めての体験です。

そこでA社長は次のようなことを提案したのです。**先生方はプールサイドに立って、上からの視線で生徒を指導するわけですが、何もなければ黒い頭が並ぶだけで誰が誰やら識別は困難**です。

### 3》どうすれば授業が円滑化するか

そんなとき、学年やクラスごと、あるいは男女で色分けした水泳帽をかぶり、そこに名前が書いてあれば、プールサイドからの指導も容易になります。

また、指導が進むにつれて泳ぎが上手な子と苦手な子がはっきりしてきます。

彼らを分けて別個の指導をする際にも、

**色違いの水泳帽は役に立つ**

とA社長は考えたそうです。

A社長はこうした提案をまとめた冊子とともに水泳帽のサンプルを全国の学校に送り、体育教師に「水泳帽を使用することで水泳教育が充実する」と訴えることにしたのです。



---

---

## 【4】当たり前になった水泳帽

### 1》最初は理解を得られなかったが……

A社長は当初、送付作業に既存の体育用品の間屋のチャネルを使おうとしたのですが、間屋の担当者には水泳帽の必要性が理解されませんでした。

結局は全国学校要覧に載っている学校に自分たちで一つずつ荷物を送ることにしたそうです。

そうした苦勞の甲斐あって、**A社の水泳帽は徐々に受け入れられていった**といえます。

学校側は水泳の授業の際に

**水泳帽の着用を義務づける**

ようになり、もし持ってくるのを忘れると他のクラスの友達から借りるという光景がいつしか当たり前になっていったのです。

### 2》今では当たり前になった水泳帽

こうした動きを水泳界も見逃さず、A社の水泳帽は日本水泳連盟の推薦を受けるに至ります。

A社が初めて水泳帽を製造してから 40 年以上が経った今も大きな影響力をもっています。

A会長が散歩の途中で必ずジムのプールの前で足を止めるというのは、自社の製品が多くの人に使われている事実を確認して満足するためではないようです。

今では当たり前のように

**プールを利用する人のすべてが水泳帽をかぶっている**

という事実に感慨を覚えるのだそうです。

### 3》認識が変わること

実際、全国の学校はもちろんのこと、スポーツジムなどのプールでも水泳帽着用が義務づけられるようになっています。

そして、プールを利用する人たちもそれを当たり前のこととして受け入れているようです。

しかしながら、確認しておきたいのですが、A社が水泳帽を開発するまでは、水泳帽の着用は決して

**当たり前でもなく、ましてや義務でもなかった**

のです。

それが今や……という思いがA会長の足を止めさせるのです。



---

---

## 【5】独自技術がなくとも新市場は生まれる

### 1》問題を「発明」する

A社が水泳帽を開発した経緯を見返してみると、本当に影響力のある新商品の開発というのは、新市場を開発することに他ならないということが分かります。

そして、新市場の開発とは、これまで誰も

**意識することさえなかった「問題」自体を「発明」**

することではないでしょうか。

「発見」ではありません。「発明」です。

**A社長が水泳帽の必要性を訴え、水泳帽を使えば水泳の授業がスムーズに行われるようになると訴えるまで、そんな問題はこの世に存在しなかったのですから。**

### 2》新しい生活が新しいニーズを生む

水泳帽とは、当時の日本にとって新しい市場でした。新しい市場ができるとき、最初になされるのは、人々の新しい生活習慣や振る舞い、つまりは新しい文化の開発です。

新しい生活習慣が生まれなければ、新しいモノやサービスは必要とされるはずがありません。

**それまでのモノ、サービスで事足りている**

のです。

ですから、新しい市場も生まれることはありません。では、どうしたら新しい市場が生まれるのでしょうか。A社の事例を参考にすれば、問題を「発明」することです。

**問題を発明するには、「こんなモノ、サービスがあれば世の中はもっと良くなるはずだ」と想像することから始まります。**

### 3》オンリーワンの技術の代わりに

冒頭で、多くの企業が新商品の開発、売上増加、シェア拡大を経営課題としていることに触れました。日本は技術大国とされ、オンリーワンの技術が重要と言われます。

もちろんその通りですが、A社は何らの独自技術なくして売上増加、シェア拡大を実現しています。

その代わりに、**独自の視点で「問題を発明」した**のです。

困難ではあっても、どんな企業にも可能性があるのではないのでしょうか。

