


**booz&co.**

---

**イノベーション実現に向けた  
商品開発マネジメント改革**  
～スピード、創造性、戦略的合理性を  
同時に達成するには～



---

著者： 松本 渉

## 著者紹介

### 松本 渉(まつもと わたる)

(wataru.matsumoto@booz.com)

消費財をはじめ、さまざまな業界における事業戦略・成長戦略策定、商品開発マネジメント改革などをプロジェクト・マネージャーとして支援。7年にわたる戦略コンサルティング経験を有する。

市場が成熟期にある事業では、競合との競争激化や顧客の要求の複雑化、高度化を背景に、イノベーター商品スピーディに開発・投入するという難しいかじ取りが要求される。

商品開発・投入のスピードを高めようとする、戦略の検討やアイデア創出に割く経営資源(人、金、時間)が不足し、アウトプットの質が犠牲になりがちである。このようなトレードオフ(二律背反)を克服し、意思決定の質とスピードを両立するためにはどうしたらよいのか。

さらに、アウトプットの質に関しても、創造性と戦略的合理性・一貫性の間にトレードオフが生じる。創造性を高めようとする、個別のアイデア・シーズを收拾、統合しきれなくなり、戦略的合理性・一貫性が失われがちである。逆に、戦略的合理性・一貫性を高めようとする、自由な発想が生まれにくくなり、創造性が損なわれる場合がある。では、両者を最大限同時に高めるにはどうしたらよいのか。

本稿では、商品開発・投入におけるスピード、創造性、戦略的合理性の3つを同時に最大化するための改革プログラムを構築、実践し、具体的な成果を実現してきた大手消費財メーカーA社のケースを紹介しながら、商品開発マネジメントにおける改革の要諦を議論したい。

## A社の経営環境と課題

### 「より革新的な商品を、ブランドの一貫性を損なわず、よりスピーディに投入したい」

A社はある商品分野で国内第2位のシェアを誇る消費財メーカー。市場の成熟化に伴い、リーダー企業と熾烈な競争に直面していた。特に、消費者の選好がますます

細分化、高度化するなか、新しい技術シーズやプロモーション・アイデアを創出して商品化し、いかに早く市場に投入するかが競争上の重要な鍵となっていた。

また、この商品分野ではブランド・イメージが重要であり、各ブランドや商品が提供する価値や消費者へのメッセージは、つねに一貫性をもった世界観や価値観を提案するものでなければならなかった。こうした「一貫性」を失うことなく上記の「革新性」を実現することがもう1つの重要な課題となっていた。

「革新性」と「一貫性」の両立という課題は、事業環境の変化という観点からも重要性が増していた。小売チェーンの巨大化などを背景として小売側の交渉力が高まっており、従来の消費者視点に加えて小売視点も十分に考慮する必要があった。さらに販促手段も従来のマスメディアのみならず、ウェブ媒体や店頭プロモーションの重要性が増しており、それらを別々の視点で検討するのではなく、異なる視点をぶつけ合うことで革新的で一貫性のあるプログラムとして市場に投入する必要が高まっていた。

### 実を結ばなくなった創造的企業文化

もともとA社は個人の創造性を重んじる企業文化が強く、つねに「何か新しいもの」を生み出さねばならないという意識が各社員に浸透していた。しかしながら近年、それが空回りをきたし、先進的な要素技術を搭載した商品の販促において保守的なライフスタイルを提案するなど、個別施策としては新しさを追求するものの、戦略的合理性やブランドの一貫性を欠いたアイデア群が現場から立案される傾向が生じていた。これらは結局経営陣から承認されず、最終的にはどの商品においても判で押したようなメッセージが市場

に出ていくという状況が続いていた。さらに、個別アイデアの創出と差し戻しというプロセスを繰り返すなかで多大な時間が浪費され、商品開発プロセスも遅延化しがちになっていた。

## A社のイノベーションを妨げる根源的問題

A社はこうした問題の根源的要因を突き止めるべく、タスクフォースを結成し、実際に新商品の開発・投入プロジェクトの現場において何が生じているのか、何がイノベーションを妨げているのか、観察と分析を行った。その結果、①商品開発スピードへのプレッシャーからプロジェクト・チームに「経営者依存」が生じ、それが②戦略の不十分な理解をもたらすとともに、③戦略策定後の意思決定が未整備のまま個別施策が立案されるという事態を生み、アウトプットの戦略的一貫性が阻害されるという構造が明らかになった。一方、④部門間の対話不足が「知恵の相互作用」に目詰まりを引き起こし、従来得意とした創造性さえもが失われつつあることが判明した。

### ① 現場の経営者依存

A社はもともと、市場に出る個別のアウトプット一つ一つ(たとえば個々の店頭販促物に至るまで)について、経営者が入念にチェックをかける「ハンズオン・リーダーシップ」スタイルをとっていた。これが市場の商品開発スピードへのプレッシャーによる現場の負荷の増大という環境変化と相まって、悪いほうに作用してしまった。すなわち、「最終的には経営者が見るのだから」という「現場の経営者依存」を生じてしまい、社員は主体的に戦略を理解してその具現化に努める

のではなく、「戦略は上層部で決めるもの。我々は実行部分で何か新しい施策案を多数出し、それらを上層部の戦略でふるいにかけてもらえばよい」というマインドセットに陥ってしまった。

### ② 戦略の不十分な理解

こうした現場の「経営者依存」により、商品開発プロジェクト・マネージャーおよびメンバーの戦略理解は不十分なままとなっていた。すなわち、彼らは経営者による戦略策定の過程で決定された事項を「実行上の制約」として把握することに終始し、その背景となる事業戦略そのもの、ブランド戦略そのものへの理解に意識が向かなくなってしまうのである。

たとえば、プロジェクト・チームは、商品の基本的仕様や商品投入時期など、実行上の制約となる決定事項には入念な注意を払っていたが、そもそもこの商品を投入する目的は何か、全社の業績向上やブランドのエクイティ向上にどのように貢献することが求められているのか、どのようなターゲット消費者に対し、どのような価値を提供し、その結果どの競合商品に対してどのような差別化が図りうるのか、といった基本的な問いについて漠然としたイメージしか抱いていなかった。このため商品の詳細仕様、具体的な販促施策を立案する際にも、よって立つ基盤が不明確なまま議論を重ねることになり、個別ばらばらのアイデアを集めたパッチワークを生んでしまった。

市場のパイが増え続ける成長期の戦略に比べ、既存のパイを奪い合う成熟期の戦略は複雑性が高い。表面的な理解に留まると、最終的なアウトプットは戦略的意図と大きく乖離したものになってしまう。A社の事例はその典型例といえる。

### ③ 戦略策定後の意思決定課題の未整備

さらに、現場の経営者依存は、戦略策定後の意思決定にも悪影響をもたらした。すなわち、「我々は実行するのみ」というマインドセットのために、経営者による戦略策定後にはあたかも選択的意思決定が存在しないかのような誤った認識が現場に浸透してしまったのである。たとえば、「いかなるターゲット顧客にいかなる価値を提供するか」といった事業戦略が経営者によって策定されれば、以後それに基づき、「では当該顧客に対しかかるべき価値を伝えるには、どのようなチャンネルに資源を重点配分すべきか」などの選択的意思決定をプロジェクト・チームがなさなければならぬ。しかしA社のプロジェクト・チームは後者の意思決定課題を明確にしないまま、もっぱら「新規性のある実行施策」を追い求めることに終始してしまったのである。このため、商品開発チームはやみくもに「新しいアイデア」を立案するものの、「ブランド戦略に合致しないアイデア」として、経営陣の承認を受けられないことが多かった。結果、過去の商品開発プロジェクトからほとんどそのまま活用する「判で押したような」アウトプットに帰結してしまうことが多かったのである。

### ④ 目詰まりを起こした知恵の相互作用

一方、戦略策定後の意思決定課題が明確になっているケースでも、それらの意思決定の質を担保する仕組みができていないことが判明した。先述の通りA社では、小売りのパワーの増大などの事業環境変化を背景に、メディアやチャンネルをまたがって一貫性のあるイノベティブなアウトプットを出す必要があった。しかし実際には、各チャンネル、各メディア媒体のエキスパートが個別に施策を検討し、部門間の協業が

ほとんどないまま実行まで突き進むプロセスが定着していた。また、協業があっても異なる視点をぶつけ合い、統合するための議論をリードするファシリテーション能力を有する人材が社内に育成されていなかった。結果として個々の施策の総体がそのままアウトプットとなり、個々の施策には一定の新規性は認められるものの、全体としての一貫性や有機的な連携が図られていないため、消費者に効果的なメッセージを伝えられなかったのである。

## 商品開発マネジメント改革の4原則

### A社は特殊事例か？

A社の抱えていた根源的問題は決してめずらしいものではなく、成熟期の事業を抱えた多くの企業で見られる普遍性の高い問題である。業界、企業文化に関わらず、イノベーション実現に悩む多くの企業がA社と同様の根源的問題の一部または全部を抱えている。

たとえば大手自動車メーカーのB社は、A社と反対にハンズオフの企業文化を有する企業であったが、現場の経営者依存による創造性不全というA社と同様の問題に陥ってしまった。B社では、経営者は経営ビジョンや大きな戦略の方向性の策定に注力し、その後の意思決定については現場の裁量に委ねることで、現場の自発的な創造性を促すというマネジメント・スタイルをとっていた。しかし、商品投入スピードへのプレッシャーが劇的に増大するなか、ミドル・マネジメントがスケジュール管理に終始し、経営者の意図に反して考えることをやめてしまうという思考不全が生じてしまった。すなわち、現場が何をやるかということについ

て大幅な裁量を与えられていたことが悪いほうに作用し、すべてのエネルギーをスケジュール管理に注いってしまったのである。さらに現場社員は「実行のための手足」として扱われているという疎外感を抱くようになり、モチベーションを低下させてしまった。この結果、社員は経営者の戦略策定に資する有用な知恵も提供しなくなり、戦略自体もマーケットの現状と乖離した質の低いものになってしまうという悪循環に陥ってしまったのである。

A社やB社のような課題は、多くの企業に共通している。この課題を克服することで、スピード、創造性、戦略的合理性・一貫性の同時達成が可能になり、イ

ノベーションと業績向上が実現する。このような根源的課題の克服にも、共通の原則がある(囲み参照)。第1に、最も根源的な課題である「現場の経営者依存」を解決するには、「経営者が戦略を策定し、現場が実行する」という極端な二分法的認識から脱却し、すべての社員が上流から下流に至る一連の選択的意思決定のどこかを担っているという共通認識と緊張感を全社に定着させねばならない(原則1)。またそのためには、戦略策定から実行段階に至る一連の意思決定課題を最初に定義し、その土台の上に組織や業務プロセスを定義するという手順を踏むべきであって、組織や業務プロセスから変えるべきではない(原則2)。一方、「知恵の相互作用の目詰まり」を取り除くには、意思決定の上流部門と下流部門、水平異部門間、過去と現在、という3つの次元から異なる視点の健全な衝突(クリエイティブ・コンフリクト)を促す仕組みが必要である(原則3)。また、このような創造的成果を確実にアウトプットに結びつけるには、創出されたアイデアと戦略的課題を結びつける意識的な活動(アジェンダ・ストラクチャリング)が不可欠である(原則4)。

これから各々の原則について、その重要性和効用だけでなく、具体的適用方法を実際の運用例を紹介しながら論じていく。

#### 原則1:『戦略』と『実行』という二分法から脱却せよ

我々が多くの企業のイノベーション実現のための支援を通じて得た、1つの大きな教訓は「戦略」と「実行」を区分するのではなく、上流から下流までの意思決定全体をマネージする仕組みを作るべき、という

### 商品開発マネジメント改革の4原則

**原則1:** 『戦略』と『実行』という二分法から脱却せよ

**原則2:** 組織や業務ではなく、まず意思決定課題から定義せよ

**原則3:** 3種の「クリエイティブ・コンフリクト」を促す仕組みを設計せよ

**原則3-①:** 意図的な権限の重複をつくり、上流視点と下流視点を統合せよ

**原則3-②:** 高度なファシリテーション・スキルを育成し、水平部門間の異種配合を促せ

**原則3-③:** 実現したものだけではなく、実現しなかった過去資産の活用を促せ

**原則4:** アイデア創出とアジェンダ・ストラクチャリングの反復運動を促せ

ことだ。イノベーションの枯渇に悩む企業は、あたかも経営者が意思決定した「戦略」を、社員が機械的に「実行」するのみという世界観に陥っているケースが多い。確かに、経営者が行う意思決定はどの事業ドメインにフォーカスするか、どのような顧客を開拓するか、といったいわゆる「戦略」的意決定である。しかし、「戦略」的意決定後も、「顧客セグメントAを開拓するには、商品Xでどのような価値を実現すべきか、そのためにはどの施策を捨て、どの施策を採用するか」といった選択的意決定が続くのであり、決して機械的に「実行」すればよいというものではない。

「優れた戦略を策定しても実行に失敗した」という企業の多くは、実行そのものに問題があったのではなく、これらの「戦略後」の意決定課題が体系的に明らかにされないまま、「これらの戦略を実行せよ」と社員に丸投げされていたケースが目立つ。このような企業はそもそも何を決めてよいのか現場で混乱が生じ、事業戦略やブランド戦略に合致しないアイデアの提案に多大な時間を浪費したり、「実行のための手足」として扱われる社員のモチベーションの低下を招いたりすることで、創造性、戦略的合理性、スピードのすべてを著しく阻害してしまうのである。さらに、B社のように社員が経営者の戦略策定に資する有用な知恵を提供しなくなり、戦略自体もマーケットの現状と乖離した質の低いものになってしまうという悪循環に陥る可能性もある。

このような事態を避けるには、まず経営者、現場社員ともにマインドセット改革が欠かせない。「戦略と実行」という二分法的考え方を捨て、経営者が策定する上流の意決定から社員一人一人が選択する下流の意決定に至るまで、一気通貫した選択的意

思決定が求められているという世界観を共有する必要がある。

具体的には、上流から下流に至るまでの意決定課題を明らかにし、各組織、各社員に割り当て、その意決定をなすに足るプロセスの設計や、ケイパビリティ育成を図るなど、意決定課題を土台としたプロジェクト・マネジメント体系を全社員に根づかせなければならない。

これは決してやさしいことではない。経営者は今まで以上に、自らが上流で下す意決定が、下流の意決定に混乱をきたさぬよう注意深くならなければならない。また、意決定の内容を、その背景も含めて社員に共有し、必要に応じて社員のフィードバックを求めることで、その洗練と浸透を図らねばならない。

一方、現場においてもかかる変革の負荷は高い。特に「経営者依存」に陥っている場合、現場は作業者の立場から意決定者また意決定参与者の立場に変化することになり、求められる能力の水準が大きく高まるからである。そこで先述のA社では、まず実際の商品開発プロジェクトをパイロットとして選択し、そのなかで一部のプロジェクト・マネージャーの育成にフォーカスした。そして彼らが重要な意決定を担っているという当事者意識を徹底的に植えつけるとともに、新しいプロセスとケイパビリティを身につけさせたいので彼らを「伝道師」として他のプロジェクトに派遣し、全社への浸透を図っていった。

## 原則2:組織や業務ではなく、まず意決定課題から定義せよ

イノベーションを実現するための改革でよく目にするのは、組織構造の再編や組織のミッションの変更か

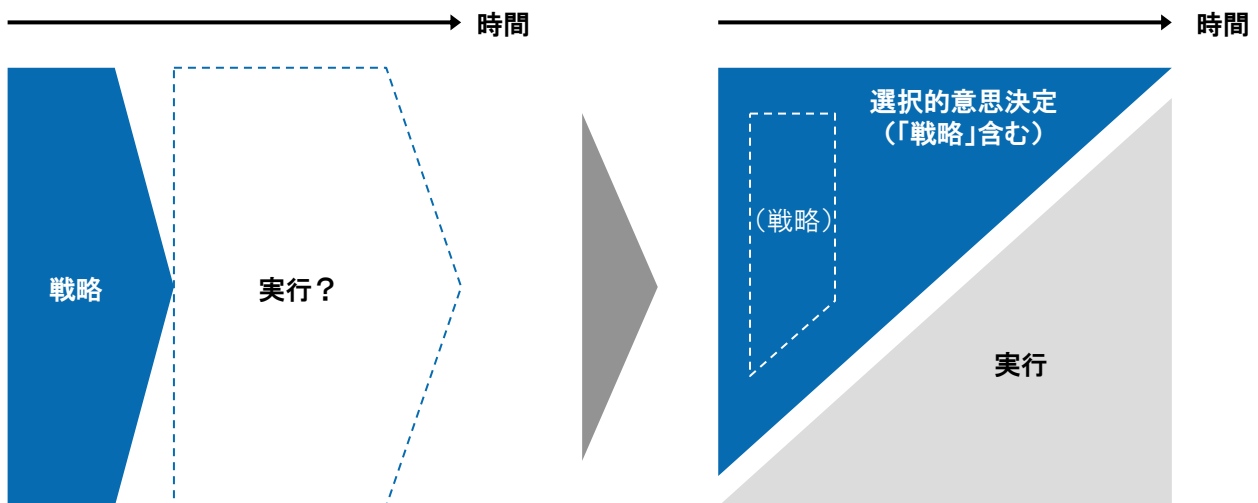
ら着手するケースである。特に経営者交代直後にこのような再編が多くみられる。これらの改革は鳴り物入りで迎えられるが、現実成功した事例は少ない。

IT企業C社では、従来製品別の事業部制組織であったが、拡大し続ける製品数を顧客軸でまとめ顧客単位でのシナジーを図ることを目的として、顧客別組織への再編を行った。しかし、意思決定課題が顧客単位で定義されていなかったため、意思決定プロセスが従前どおり製品単位で行われることになり、同一製品の顧客別組織間の技術の調整に多大な時間を要するようになってしまった。結果として意思決定が著しく遅延し、製品開発が遅れ、間接費が著しく増大してしまった。

一方、先述のA社では、マーケティング部門の店

頭販促物の開発にかかる時間が多大で商品投入のスピードの障害となっているという問題に対し、マーケティング部門から営業部門に一部の権限・責任を移管することが議論された。しかし、開発に関わる意思決定課題を精査した結果、当該意思決定に求められる専門性に照らして営業への権限移管は不適切であり、かえって意思決定のスピードと質を落とすことが判明した。さらに、そもそも店頭での消費者コミュニケーション戦略に関する意思決定が不十分であることが開発指針に「ぶれ」を生じさせ、開発に多大な時間を要する原因となっていることがわかり、これらを改善することで、組織の変更なく商品投入のスピードを劇的に改善することができた。このような成果は意思決定課題の精査なしには実現しえない。

図表1 「『戦略』と『実行』』という二分法から脱却せよ

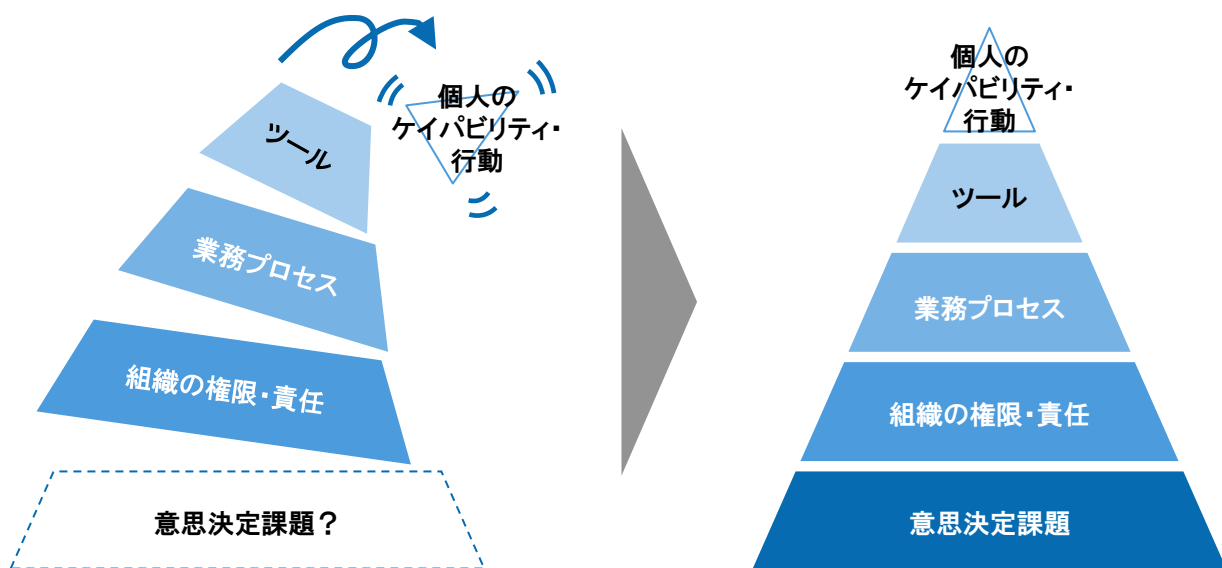


このほか、商品開発のスピードを強化する目的で業務プロセスの再構築とITツールの導入から着手するケースがみられるが、これも有効なアプローチとは言えない。メディア企業D社は、ある商品分野で圧倒的シェアを誇る業界リーダーであったが、近年競合の参入と相次ぐ新商品投入によりシェアを奪われつつあった。そこで商品開発期間を短縮するため、業務の洗い出しと効率化を行い、その業務をサポートするITツールを導入した。しかし、当該業務プロセスには、競合の追撃に伴う自社商品のポジショニングの再定義という重要な意思決定が漏れてしまっていたため、競争力のある商品を開発できないばかりか、不適切な業務をITツールで固定してしまうことになり、かえって業務プロセスの修正などに時間を要し、商品開発

が遅れてしまったのである。

企業の業績に直接的に影響を与えるのは意思決定の質とスピードであり、組織や業務プロセスそのものではない。意思決定の質とスピードを上げるには、そもそもどのような意思決定が必要なかが漏れなく明確に定義される必要があり、その意思決定の構造や難易度やインパクトに応じてどのような意思決定者グループ(組織)が担い手となりうるのか、どの程度のリソースが必要なかが定義される必要がある。またそれらを踏まえて、個々の意思決定課題がどのような順序で決められるのかを定義し、個々にマイルストーンとそれに至るプロセスを定義し、それらをサポートするツールを整備したり、意思決定を担保する個人人のケイパビリティ強化を図ったりする必要がある。C社

図表2 組織や業務ではなく、まず意思決定課題から定義せよ



出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

やD社のようにその逆から着手するアプローチをとると、意思決定課題と組織・業務プロセスの間に断層が生じ、イノベーションが実現できないばかりか著しいスピード低下を招く恐れがあるのである(図表2参照)。

### **原則3:3種の「クリエイティブ・コンフリクト」を促す仕組みを設計せよ**

スピーディにイノベーションを実現するには、異なる視点や専門性の健全な衝突(=クリエイティブ・コンフリクト)による「異種配合」が不可欠である。かかる「異種配合」は、①意思決定の上流部門と下流部門、②水平異部門間、③過去と現在、という3つの次元から生み出す必要がある。

#### **原則3-①:意図的な権限の重複をつくり、上流視点と下流視点を統合せよ**

上流の意思決定者(企画部門、R&D部門、マーケティング部門など)は、技術シーズの活用やブランド・エクイティの強化など、長期的視点から理想を追求する傾向があり、下流の意思決定者(営業部門、調達部門など)は当面の売上やコスト、実行可能性など、短期的視点から現実解を追求する傾向がある。これらの視点の違いがプロジェクトの上流と下流の結節点で軋轢をきたし、プロジェクトの進行を滞らせる要因となることがある。また、下流部門からの実行制約に関するインプットが遅れると、せっかくのイノベーティブなアイデアも断念せざるを得ない結果に陥る。したがって、できるだけ早い段階から下流部門を巻き込み、両者の視点を戦わせ、統合し、創造的アイデアを実行に耐えうるものに磨き上げる必要がある。

下流部門の早期巻き込みは、CRMの一環として

取り組んでいる企業も多いが、効果を上げている事例は必ずしも多くない。単に上流の意思決定会議に下流部門を参加させるだけでは、何も当該部門からインプットを得られず時間を浪費したり、下流部門が上流部門のアイデアを批判するだけの「評論家」になってしまい、かえって両者の軋轢を増大させたりする結果に終わってしまう。

上流プロセスへの下流部門の巻き込みが功を奏するためには、上流部門と下流部門の意思決定の結節点において、意図的に重複した権限・責任を両者に課し、かつそれを客観的に評価する基準とプロセスを導入・運用することが有効である。ここで実行責任と結果責任を区別し、実行責任は各部門に明確に定めるものの、結果責任は両者が共同で負うというスタイルであれば、両部門の相互協力が促される。たとえば、自部門のアイデアが他部門の実行制約に直面した場合、それを克服する施策を両部門で立案・策定することによって、上流部門と下流部門の両者が結果責任を全うできる。結果責任の実現度合を両部門共通の評価指標として、運用することにより、両部門が早期から「実行に耐えうる革新的なアウトプット」という共通の目標を目指して協力するインセンティブが働くようになる。

消費財メーカーE社では、従来、施策の実行可能性の検討のみを責任としていた営業部隊の統括部門に、マーケティング部門と共通の販促施策アイデア立案・策定の権限と責任を課した。そのうえで、その成果を測る具体的な指標として「アイデア歩留まり率」(出されたアイデアが最終実行局面まで生き残る割合)を定量的に定義し、プロジェクトごとに両部門の評価を行った。さらにその評価結果を人事評価

とも連動させた。この結果、マーケティング部門はプロジェクトの初期段階から営業部門に積極的にインプットを求め、厳しい制約条件下でのアイデア創出という難しい課題に早期から取り組むようになった。また、営業部門も単に実行制約をインプットするだけでなく、それを克服する手段を早期から検討するようになった。こうして両者の協力体制が築かれ、意思決定のスピードと創造性が劇的に向上したのである。

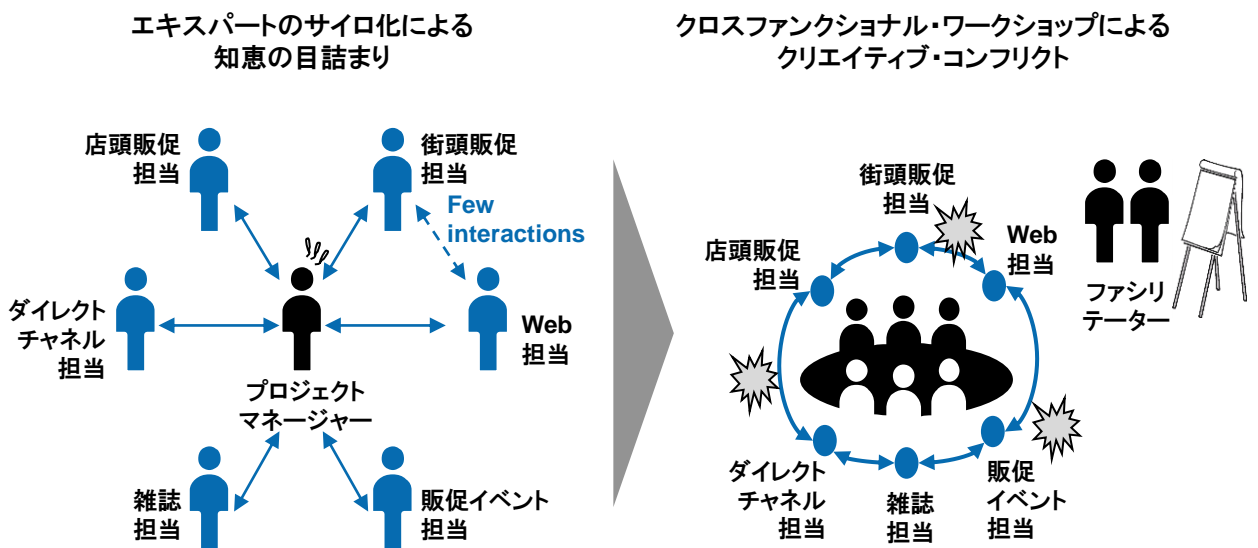
**原則3-②:高度なファシリテーション・スキルを育成し、水平部門間の異種配合を促せ**

水平異部門間、すなわち意思決定の階層レベル(上流/下流)は同じだが異なる視点や専門性を有する異部門間や個人間で意見を戦わせることは、各

部門のエキスパートに新たな刺激を与えることになり、ばらばらの施策群、アイデア群に一貫性をもたせることに非常に役立つ。さらに、それらに有機的な補完関係をもたせることで、個々のアイデアでは達成しえなかった革新性のあるアウトプットを実現することができる。

先述のA社では、このような水平異部門のエキスパートを集めたワークショップを頻繁に開催するプロセスを導入した。たとえば新商品の概要が固まった時点で、販促施策のアイデア出しを行うため、マスメディア、ウェブ・チャンネル、店頭販促チャンネル、消費者サンプリングなどのさまざまな販促媒体のエキスパートを集め、プロジェクト・マネージャーのファシリテーションのもとに半日のワークショップを実施している(図表3参照)。

図表3 「クリエイティブ・コンフリクト」を促す仕組みを設計せよ



出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

類似の取り組みを行っている企業は多いが、ここで重要なのは、高度なファシリテーション・スキルを有したリーダーの存在である。すなわち、あるエキスパートが出した1つのアイデアについて、目的適合性や実現可能性の観点から長所・短所を瞬時に把握し、それを埋め合わせるアイデアを出しうる他のエキスパートを特定して意見を引き出すといった能力と技術が重要である。たとえば、新商品の投入に当たり消費者のロコミを醸成する施策を検討する際に、ウェブによる施策アイデアの不足部分を消費者サンプリングによる施策アイデアで補うといった俊敏な議論リードが革新的なアイデアの鍵を握るのである。

A社はプロジェクト・マネージャーのファシリテーション・スキルをイノベーション実現のための最重要ケイパビリティと定め、そのための詳細な育成プログラムを開発した。すなわち、当該スキル要件をレベル1(初歩レベル)からレベル5(完成レベル)まで詳細に定義し、プロジェクト終了ごとにプロジェクト・マネージャーのスキルを定量評価するプロセスを導入した。さらにその評価に基づき、実際の商品開発プロジェクトでコーチをつけてスキル向上を促している。

### **原則3-③: 実現したものだけではなく、実現しなかった過去資産の活用を促せ**

過去のプロジェクト資産やアイデア・シーズを、現在のプロジェクトの意思決定課題に適合させて活用したり、現在のプロジェクトでのアイデアと組み合わせる新しいアウトプットに統合したりする活動は、意思決定のスピードを高めるだけでなく、アウトプットの創造性を劇的に高める可能性を持つ。

いわゆるナレッジ・マネジメントの一環としてこのよ

うな取り組みを行う企業が多いが、多くの場合、IT部門がナレッジ・ツールを開発するにとどまっており、これが有効に活用されるレベルにまで至っていない。理由はツールの使い勝手の悪さや情報提供へのインセンティブ不足など初歩的なものもあるが、このレベルを超えた企業でも実際のプロジェクトで新しいアウトプットにつなげた事例は多くない。

ここで重要なのは、実現したアウトプットだけでなく実現しなかったアイデアとその狙いを共有する仕組みを構築することである。実現しなかったアイデアはいまだ市場に出ていないという点で潜在的な新規性を有しており、かつその狙い自体が非常にイノベティブであったためにかえって実行可能性の観点から「お蔵入り」したのも多いからである。

A社では、あるプロジェクトで実現しなかったアイデアのうち、狙いがイノベティブだがさまざまな制約のために実行に至らなかったものを蓄積する活動に着手した。さらに、それらを複数のプロジェクトにわたって段階的に実行に移すことで制約条件を乗り越える長期的なプログラムを策定し始めている。

### **原則4: アイデア創出とアジェンダ・ストラクチャリングの反復運動を促せ**

原則3で述べたクリエイティブ・コンフリクトの生成は、主として商品開発のスピードを担保しつつ創造性を最大化するための打ち手である。しかし、これだけでは戦略的合理性や一貫性が十分に担保されるとは限らない。せっかく多数のアイデアが創出されても事業戦略やブランド戦略と乖離してしまうと宝の持ち腐れになってしまうことは先述の通りである。

そこで必要なのが、①アイデア創出の前に、いか

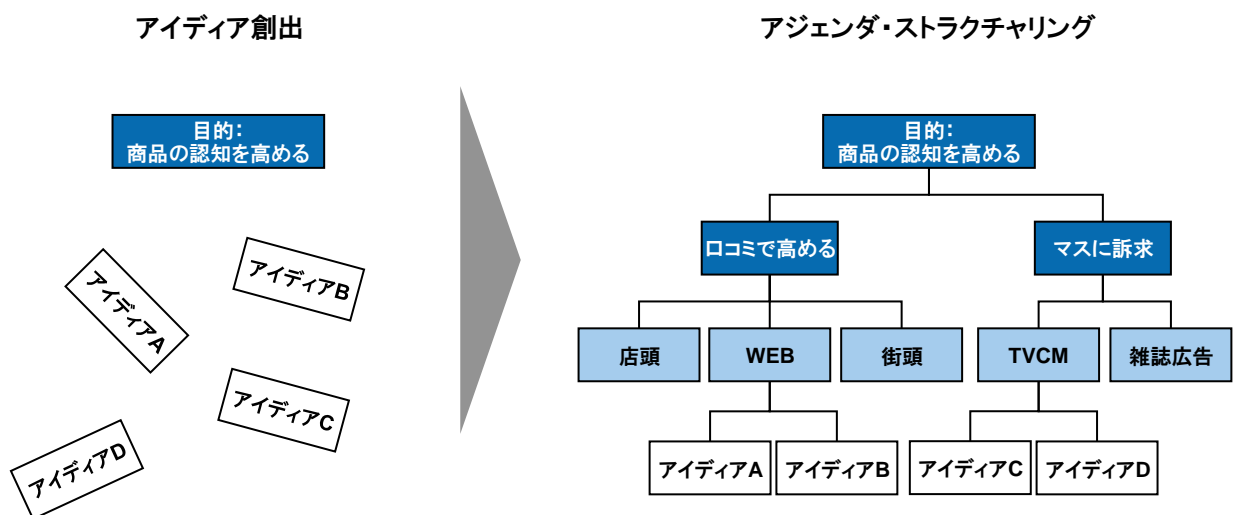
なる意思決定課題について答えを出さなければならぬかを明確に定義し、②クリエイティブ・コンフリクトを生成しながらアイデア創出を行う。さらに③創出されたアイデアを事業戦略やブランド戦略に位置づけなおし、戦略上のアジェンダからみてアイデアが不足している分野を再度洗い出す、④当該分野について再度アイデア創出を行う、という反復運動である。これにより、アイデアが上流の意思決定と乖離することなく、合理性と一貫性を保ちながらプロジェクト全体にわたって進化し続けるのである。

A社では、先述の水平異部門のエキスパートを集めた販促アイデア・ワークショップを初めて導入した際、多数のクリエイティブなアイデアが創出されたが、このうち最終的に生き残ったアイデアはごくわずかであった。原因を精査すると、出されたアイデアがプロ

ジェクトの意思決定課題とどうかかわるのかプロジェクト・マネージャーが整理しきれず、直感的に「行けそうな」アイデアに絞ったうえで実行可能性を検討していたため、最終的に実行制約に直面してアイデアがお蔵入りしてしまっていたことが判明した。

この反省をもとにまず、当該ワークショップの前に少人数のプロジェクト・コアメンバーにより、売上極大化のために重点とすべき要因をいくつかの視点(例: 認知vs.試用vs.リピート、ロコミvs.マス認知など)から絞り込むセッションを導入した。これを踏まえ、ワークショップでは、絞り込まれた重点要因を刺激するためのアイデア出しに議題を限定してアイデア創出を行った。さらにワークショップ直後に出されたアイデアを上記重点要因と紐づける「構造化」を行い(図表4参照)、重点要因と無関連なものを捨てるとともに、

図表4 アイデア創出とアジェンダ・ストラクチャリングの反復運動を促せ



出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

図表5 イノベーションを実現する商品開発マネジメント：チェックリスト

	評価基準	評点(100点満点)		
		基準を充足(5点)	基準を一部充足(2点)	基準に未達(0点)
ケイパビリティ	プロジェクト・マネージャーが身につけるべきファシリテーションスキルについて詳細な定義と評価基準があるか			
	プロジェクト・マネージャーおよびメンバーが身につけるべきロジカルシンキングスキルについて詳細な定義と評価基準があるか			
	プロジェクト・マネージャーおよびメンバーが身につけるべきクリエイティブシンキングスキルについて詳細な定義と評価基準があるか			
	上記評価基準は人事評価基準や人事評価プロセス、その他インセンティブ体系と連動しているか			
	上記スキルを継続的に高めるための育成プログラムがOJTおよびOFF-JT双方において定義され、運用されているか			
ツール	下記プロセスの進捗状況を包括的にモニターできるツールがあり、現実のプロジェクト業務に活用されているか			
	過去のプロジェクト資産につき「実現しなかったアイデア」を含めたデータベースが存在し、現実のプロジェクトに活用されているか			
プロセス	各種マイルストーンや会議体のアジェンダとタイミングが下記意思決定課題と紐づくかたちで定義されているか			
	上流部門と下流部門の意思決定の結節点で両者が共通目標下で協力するための客観的な評価基準と評価プロセスが存在するか			
	異部門のエキスパートが一堂に会し、異なる視点をぶつけ合いながらアイデアを創出するプロセスが存在するか			
	過去に実現しえなかったイノベティブなアイデアについて、複数のプロジェクトに渡り段階的実現を図るプロセスが存在するか			
	アイデア創出活動の前後に、アイデアを構造化して意思決定課題と紐づける「アジェンダ・ストラクチャリング」活動が存在するか			
組織の権限・責任	各組織の権限と責任が、業務単位ではなく、下記の意思決定課題に紐づくかたちで明文化されているか			
	上記権限と責任のうち、各意思決定課題の最終意思決定者の職階が明文化されているか			
	上記権限と責任のうち、各意思決定課題の参加者が、どのような観点で意思決定に貢献すべきか明確なコンセンサスがあるか			
	上流部門と下流部門の意思決定の結節点において、両者に共通の目標、権限・責任を課しているか			
	過去のプロジェクト資産(「実現しえなかったアイデア」含む)を管理し、提供する責任を適切な組織または個人に課しているか			
意思決定課題	事業戦略、ブランド戦略などの上流の戦略意思決定がその背景とともにプロジェクト・マネージャーおよびメンバーに共有されているか			
	上記戦略的意思決定を踏まえ、商品開発プロジェクトで明らかにしなければならない意思決定課題が明文化されているか			
	上記意思決定課題には、複数のプロジェクトにわたって長期的に解決すべき意思決定課題が含まれているか			

出所： ブーズ・アンド・カンパニー分析

残されたアイデアの実行可能性を精査した。精査の結果、実行困難なものは当初意図した重点要因に立ち返り、再度アイデア創出セッションを実施した。このような反復運動を繰り返すことでアイデアはつねに目指すべき戦略の方向性とぶれることがなく、かつ1度アイデアが消えてもすぐに別の代替アイデアを生み出すことができるようになった。結果として一貫性と戦略的合理性が担保されたイノベーションな施策群が市場に出されることになったのである。

このような反復運動は、会議体とプロセスだけを設計しても実現しない。それらに加えて、プロジェクト・マネージャーの3つの高度なスキルが必要である。第1に意思決定課題の構造化のためのロジカル・ストラクチャリング能力、第2にクリエイティブなアイデアを引き出すファシリテーション能力、第3にその両者を行き来する思考の瞬発力である。これは一朝一夕で身につくものではなく、組織として意識的に育成していかなければならない。

A社では、先述のファシリテーション能力の育成プログラムに加え、上記ロジカル・ストラクチャリング能力や思考の瞬発力についてもOJTでのコーチング制度を導入し、組織的な育成に取り組んでいる。

### 具体的な業績向上に向けて：まずは現状の診断から

以上の改革4原則を踏まえ、最終的に達成すべき商品開発プロジェクト・マネジメントの要件をまとめたものが図表5のチェックリストである。商品開発マネジメントに大きな問題を抱えている企業は60点未満になることが多い。逆にこのような企業は、改革を通じたイノベーション実現とそれに伴う業績向上への潜在性が大きいともいえる。

A社は改革前に50点程度であったが、1年に及ぶ抜本的な改革を通じ現在は70点に近い水準まで向上している。これらの改革はA社の具体的な業績向上にも結びついた。特に、ブランドの一貫した世界観を担保しつつ、革新的な商品特性と、その特性をターゲット消費者に的確に伝えて試用を促すための仕掛けを実現したことが、類似のプロジェクトに比べて約10%の売上向上につながった。また、意思決定課題の明確化により意思決定のスピードが劇的に向上し、広告代理店などへの外注コストが約15%削減した。

商品開発プロジェクトの効果を劇的に向上するには、まず自社のどこに問題があるのか、客観的に診断することが第一歩である。添付のチェックリストを活用して、その第一歩を踏み出してほしい。

## 世界各国の事務所

### アジア

北京  
デリー  
香港  
ムンバイ  
ソウル  
上海  
台北  
東京

オーストラリア、  
ニュージーランド、  
東南アジア  
オークランド  
バンコク

ブリスベン  
キャンベラ  
ジャカルタ  
クアラルンプール  
メルボルン  
シドニー

### ヨーロッパ

アムステルダム  
ベルリン  
コペンハーゲン  
ダブリン  
デュッセルドルフ  
フランクフルト  
ヘルシンキ  
イスタンブール  
ロンドン

マドリッド  
ミラノ  
モスクワ  
ミュンヘン  
パリ  
ローマ  
ストックホルム  
シュトゥットガルト  
ウィーン  
ワルシャワ  
チューリッヒ

### 中東・アフリカ

アブダビ  
バイルート  
カイロ  
ドバイ

リヤド

### 北米

アトランタ  
ボストン  
シカゴ  
クリーブランド  
ダラス  
デトロイト  
ワシントンD.C.  
フロラムパーク  
ヒューストン  
ロサンゼルス  
メキシコシティ  
ニューヨーク  
パーシッパニー  
サンフランシスコ

### 南米

ブエノスアイレス  
リオデジャネイロ  
サンチアゴ  
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーは、グローバル経営コンサルティング会社として世界のトップ企業、政府及び諸機関にコンサルティング・サービスを提供しています。

当社は、創業者エドウィン・ブーズが1914年に設立した最も歴史のある経営コンサルティング会社であり、現在では全世界60事務所に3,300人以上のスタッフを擁しています。

独自の先見性、業界・機能別の専門性を活かし、クライアント企業との実践的な取り組みを通じて「本質的な競争優位」の創出を支援することを使命としています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は [www.booz.co.jp](http://www.booz.co.jp) をご覧ください。

経営戦略に関する最新の論点をテーマ別に編集した季刊誌『マネジメント・ジャーナル』のバックナンバー(PDF版)もご覧いただけます。

お問合せはお気軽はこちらまで

[info.japan@booz.com](mailto:info.japan@booz.com)

## ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127  
東京都港区六本木6-10-1  
六本木ヒルズ森タワー27階  
電話(代表): 03-6757-8600  
ファクシミリ: 03-6757-8667  
マーケティング担当: 須田・濱

**booz&co.**

© Booz & Company (Japan) Inc.