

## 副会長からのメッセージ

## 商品企画研究実践の10年に思う



成城大学 経済学部 教授  
神田 範明

はからずも副会長の重責をおおせつかり、浅学の身には恐縮の限りです。過去も含めて事業委員長は6年務め、幸いにも優秀な委員の方々に恵まれ、皆様に喜んでいただける事業になりつつあると思います。

さて、日本経済にとって最も重要なことは何なのでしょう。すでに多くの方々が指摘されたように、「顧客価値創造」であると思います。顧客にとって価値ある商品、顧客が買いたくなる商品があふれて困るようになることです。それには何と言っても、各企業の商品企画能力の飛躍的強化が最優先課題と考えます。

私事ですが、1994年の「商品企画七つ道具」発表から10年を越え、今までに計100社は商品企画のお手伝いをしてまいりました。自身でベンチャー企業も立ち上げ、曲がりなりにも一般消費者向け調査・解析を単独でできる体制を取れるようにし、研究室—自分の会社—一般企業の3つを結ぶトライアングルをコマネズミのようにぐるぐる回りつつ、特にゼミは日本有数と自負できるほどに産学協同で商品企画を実践してきました(年間10プロジェクト以上!)。手前味噌ですが、大手予備校では「商品企画を学びたいなら成城大学へ」と薦めているそうで面はゆい限りです。

いろいろな場でお話させていただき、幸い皆さんの意識は長足の進歩を遂げたと思われませんが、今後やらねばならない課題を3点述べさせていただきます。

(1) 常識の壁を破る……相変わらず業界の常識、会社の常識、技術屋の常識、男の常識などなど、巨大な「常識の壁」が立ちはだかり、崩せないでいます。常識は砂浜のようなもので、それのみですと心地よいのですが、他の成長を阻み、画期的商品を出す風土を育てません。大企業でも中小企業でも、発想の硬い自由

度の乏しい会社によくあります。これではいくら優れた方法を学んでもすぐ潰されてしまいます。意識を変えられないのはトップと組織のあり方の問題です。

(2) 技術は優秀なのに企画はカンとひらめきで非科学的……研究開発には莫大な資金と人材を投入していても、それと並ぶほど重要な商品企画は全くの非科学で事足り、としています。このアンバランスさは大企業でも目を覆うばかりです。システムティックでないので、ばらつきが極めて大きく出ます。担当者や上司のセンス、フィーリング、判断力がものをいいますから当然会社全体の平均成功率(ヒット商品となる比率)が低くなります。(受注品を除き)成功率が50%もあれば、どの業界でも大したものといわれますが、私にいわせればそれも劣悪の数字で、真にシステムティックになれば80%くらいにはなります。商品企画に現在の2倍の投資をして成功率を2倍に上げることは、本格的な品質管理を導入して質を劇的に上げると同様に十分可能です。ヒット商品を継続して生むことは経営パフォーマンスはもちろん、全社のあらゆる活動に最も劇的な効果をもたらすことは明らかです。

(3) 生産財製造業、サービス業、中小企業ではまだまだまだ…消費財製造業は顧客が見え、モノが見えます。そのため商品企画という概念や職能が以前から普及しており、システム化しやすいのですが、その他の産業では「商品を企画する」という発想が乏しく、普及にこれから10年かかるかもしれません。もちろん、そんなにかかってはいけないのですが、日本の多数を占めるこれら産業に導入しやすいシステムの研究が不可欠と考えるこの頃です。やるべきことは山のようにあり、若い研究者の参画を願ってやみません。