

ボストン コンサルティング グループ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

名古屋事務所

愛知県名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング〒450-0002

Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

展望
PERSPECTIVES

キャッシュを生むR&D・商品開発：
イノベーション・トゥ・キャッシュ(ITC)

THE BOSTON CONSULTING GROUP

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク
バルセロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル
ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 ヒューストン
イスタンブール ジャカルタ クアラルンプール リスボン
ロンドン ロサンゼルス マドリッド メルボルン
メキシコシティ マイアミ ミラノ モンテレー モスクワ
ムンバイ ミュンヘン 名古屋 ニューデリー ニューヨーク
オスロ パリ プラハ ローマ サンフランシスコ
サンティアゴ サンパウロ ソウル 上海 シンガポール
ストックホルム シュツットガルト シドニー 台北 東京
トロント ウィーン ワルシャワ ワシントン チューリッヒ

キャッシュを生むR&D・商品開発： イノベーション・トゥ・キャッシュ(ITC)

「多くの企業の大半の商品は、利益を生み出すはずが、実はキャッシュを吸い上げるばかりの“キャッシュ・トラップ”(cash traps)となっている」

これは、ポストンコンサルティンググループ(BCG)の創設者、ブルース・ヘンダーソンが今から30年余り前に経営者に警告した言葉である。このような状況は現在も続いており、新製品の多くは実質的に利益を生み出すにはいたっていない。優れたアイデアや創造性があったとしても、それだけでは新製品の事業としての成功は達成できない。本稿では、アイデアを利益に変えるまでの体制やバリューチェーン(価値連鎖)のマネジメントという大きな枠組みについて考えてみたい。

私たちBCGが多くのイノベーションや商品開発のプロジェクトをお手伝いした経験から、アイデアを商品化し市場投入にいたるアプローチには、3つのタイプがあると言える。まず多くの企業が当たり前のように選ぶのがインテグレーター型で、製品の市場投入にいたるまでのプロセスをすべて自前で行うモデルである。2つ目は、商品化プロセスの一部のみ自社で直接運営し、

残りはパートナー企業に任せるというオーケストレーター型である。3つ目は、新製品やアイデアを他の企業に売却、もしくはライセンス供与し、その後の商品化プロセスは売却先に任せるというライセンサー型である。

3つのアプローチには、それぞれ独特の投資特性と収益パターンがあり、必要な組織能力も異なる。一方、商品化機会によっても取り組むべき課題が異なるため、その機会に合ったアプローチを選ぶかどうかで、企業が背負うリスクや、イノベーションが生み出すキャッシュも変わってくる。私たちの調査によると、最も適切なアプローチを選んだ場合と最も不適切なアプローチを選んだ場合では、イノベーションがもたらす利益は2~3倍違う。

最適アプローチの選択

秘密の公式があり、それに従えば、最適のアプローチを選び、最大の効果を上げることができるというのならいいが、現実にはそうはいかない。ただ商品化機会を「業界」、「イノベーション」、「リスク」という3つの視点から綿密に分析すれば、賢明な判断を下すことができる。月並みなことを言うと思われるかもしれない。しかし私たちの調査によると、多くの企業が商品化に乗り出す前に行っているこの3要素の分析は、実は断

片的で部分的なものに過ぎない。というのも経営幹部は、「うちよりコストが安いサプライヤーはいない」とか「市場参入が遅れても市場リーダーになるのはうちだ」と無根拠に結論づけ、可能性を精査することを怠がちだからである。この3つの観点からの厳密な分析なくしては、そのイノベーションのどこが独特で、何が重要かを見抜き、利益を最大化するアプローチを選ぶことはできない。

業 界

参入しようとしている市場（不慣れな市場の場合）特に）の業界構造を充分考慮しなければならない。次の4つの視点からの業界分析が必須だ。

- ・市場参入に必要な物的資産
- ・サプライチェーンの特徴
- ・ブランドの重要性
- ・競争の程度

経営幹部が分析に使う評価基準というものは、正確な数値よりも、大きな方向性のほうが重要なものである。たとえば、物的資産に多額の投資が必要で、パートナー企業の成熟度が低く、競争の程度が平均的と思われる場合には、インテグレーター型アプローチが適

している（P6図参照）。一方サプライヤー基盤が充実し、競争が激しく、ブランドの価値が高い場合には、オーケストレーター型アプローチを選ぶのが、リスクや投資を分散するうえで最適となる。

イノベーション

アプローチを選択するときに主眼とすべきは、何と言ってもイノベーションの特性である。たとえば製品の潜在ライフサイクルは、投資の回収期間を考えるうえで重要である。インテグレーターは多額の先行投資を必要とすることが多いが、製品の潜在ライフサイクルが長ければ、投資の回収期間も長くなる。同様にインフラや、補完するサービス・技術などの必要性も考慮すべきである。

抜本的イノベーションの場合は、漸進的イノベーションの場合と違って、市場を啓蒙し、需要が立上ったときにそれに合わせて生産を拡大する必要があり、そのための追加資源投入が不可欠である。したがってオーケストレーター型アプローチが適していると言えるだろう。また、イノベーションが特許権で保護されている場合には、企業は競争圧力を軽視し、ついインテグレーター型を選んでしまいがちであるので、注意すべきである。

どのモデルが有効か？

インテグレーター	オーケストレーター	ライセンサー
<p>アイデンティティから収益を生むために必要なプロセスをすべて前で行う</p> <p>必要な投資レベル：高 製造設備の新設などに投資が必要となる可能性大</p> <p>必要な組織能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内部門間の優れた連携性 ・製品設計スキル ・製造プロセス設計スキル ・技術人材の調達力 <p>適する条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場投入にかかる期間はそれほど重要ではない ・テクノロジが確立されている ・顧客の嗜好が安定している ・漸進的イノベーション 	<p>プロセスの一部だけを直接運営し、他の部分はパートナー企業と提携</p> <p>必要な投資レベル：中 製品のマーケティング・販売など一部の機能についてのみ投資が必要となる可能性</p> <p>必要な組織能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社が直接管理しない部分で、同時に複数のパートナー企業と協働する能力 ・複雑なプロセス・マネジメントスキル ・顧客に対する洞察能力 ・ブランド・マネジメントスキル ・中核能力に集中して取り組み、他の特定の領域は他社に任せられる社風 ・素早い行動力 <p>適する条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サブライナー及びパートナー基礎が成熟している ・競争が激しい ・強力な競合商品がある ・テクノロジが初期段階にある 	<p>イノベーションをライセンス供与し、市場投入は供与先企業に任せる。</p> <p>必要な投資レベル：低 製造、マーケティング・販売の両コストは他社が負う。</p> <p>必要な組織能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知的財産管理能力 ・基礎研究力 ・契約に関わるスキル ・業界標準への影響力 <p>適する条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知的財産権がしっかりと保護されている ・イノベーターのブランドはそれほど重要ではない ・イノベーターにとって不慣れた市場である ・大規模なインフラが必要だが、まだ整備されていない

リスク

どのアプローチを選択するかを決定するには、4つのリスクを考慮する必要がある。第1に、新製品が期待どおりの性能を実現できない危険性。第2には、期待通りの性能を実現したにもかかわらず、顧客が製品を買ってくれないかもしれない。何しろ漸進的改良はもとより、画期的な新製品でさえ顧客の興味を引かないこともある。第3に、競合商品の登場で利幅が圧縮されるかもしれない。第4に、リスク特性は、イノベーションの商品化にかかる投資によって決まる部分がある。ジェット機と工業用ファスナーを比較すればわかるように、開発コストは製品によって開きがある。これら4つのリスクをすべて分析すれば、早い段階で、リスク(及び利益)を他社と分担すべきかどうかがわかるので、それに応じてアプローチを選択できる。ただしリスク分析は慎重に行わねばならない。残念なことに多くの経営幹部が、根拠のない楽観論に流されて、中途半端なリスク分析に終始している。また、イノベーションに必要な条件と市場の状況を照らし合わせて最適なアプローチを選択するには、広い視野で鳥瞰することが求められる。

習慣からの脱却

どの商品化アプローチを選ぶかによって、イノベーションが生み出すキャッシュは大きく左右されるため、適正なアプローチを選択する能力は、大きな競合優位性になるはずである。しかし残念なことに、複数のアプローチを使い分けている企業はまれで、多くの企業は、まったくの習慣からいつも同じアプローチを使い続けている。慣れ親しんだものは、リスクが小さいように見えるものである。また多くの企業が他のアプローチに精通しておらず、それぞれのアプローチの長所や短所を比較することができないということもあるだろう。実のところ商品化アプローチの選択が、意思決定プロセスに組み込まれていない企業も多い。

もともと商品化アプローチの選択は機械的に行えるものではない。事業機会は千差万別であり、アプローチの決定には主観的判断が求められることも多い。また、その機会に最も適したアプローチを見つけたからといって、それで成功が約束されるわけでもない。アプローチと社内スキルの相性もあり、その点も考慮して選択しなければならない。つまり企業がすでに持っている、あるいは短期間で習得できる組織能力を考慮して、そのアプローチに必要な条件を満たすことがで

きるかどうかを判断しなければならないのである。

ただしアプローチの必要条件と組織能力との相性は、前述の3つの要素を分析した後で検討すべきである。というのも、組織能力との相性を優先させてアプローチを選べば、結局はおなじみのアプローチを選ぶことになってしまうからである。他にもっと適切なアプローチがあるにもかかわらず、またもや同じアプローチで商品化を進めることになりかねない。

利益をあげられない限り、イノベーションは単なるコストにすぎない。アイデアを利益に変えるためには、状況に最も適したアプローチを選択することがカギとなるのである。

ジェームズ・P・アンドリュー
ハロルド・L・サーキン

原題：Innovating for Cash

ジェームズ・P・アンドリュー：

BCGシカゴ事務所シニア・ヴァイスプレジデント
ハロルド・L・サーキン：

BCGシカゴ事務所シニア・ヴァイスプレジデント

参考文献：

Harvard Business Review September 2003

"Innovating for Cash"

(邦訳：ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー

2004年1月号 「新商品戦略：バリューチェーンの選択」)

2004年2月発行

既刊「展望」

- Vol. 134 収益ドライバー
—未開拓の収益改善領域に光を当てる—
- Vol. 135 販促コストのブラックボックスを開ける
—「収益ドライバー」による営業革新—
- Vol. 136 バリューチェーンのデコンストラクション
- Vol. 137 デコンストラクション下での戦い方 (1)
—オーケストレーター—
- Vol. 138 デコンストラクション下での戦い方 (2)
—顧客ナビゲーション—
- Vol. 139 Eコマース
—既存企業に勝機あり—
- Vol. 140 第二世代Eコマース
- Vol. 141 Eコマース企業の組織設計
- Vol. 142 「攻め」と「守り」
- Vol. 143 埋もれた資産を探し出せ
- Vol. 144 不透明な時代のリーダーシップ
- Vol. 145 企業価値ベースの競争戦略
- Vol. 146 チェンジモンスター
- Vol. 147 リーダー就任：最初の100日間
- Vol. 148 デフレの定石：3+1
- Vol. 149 ローマ帝国の興亡に学ぶ：再創造と衰退の岐路
- Vol. 150 今また戦略の時代

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。

<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて
コンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、チーフ・エディター 満喜迄
(電話：03-5211-0436) お問い合わせ下さい。

「展望」の宛先変更及びバックナンバーのお問い合わせ等は、
秘書室 星野 (電話：03-5211-0337 FAX：03-5211-0333) 迄
ご連絡ください。