

オンライン形式の顧客創造会議による新商品開発の実践

Practice of new product development by online customer creation meeting

高橋 輝行 TAKAHASHI Teruyuki

KANDO株式会社 代表取締役 / デジタルハリウッド大学 メディアサイエンス研究所 松本英博研究室 客員研究員
KANDO Inc. CEO, Digital Hollywood University, Media Science Laboratory, Researcher

「どうすれば、企業は顧客が感動できる商品や事業を生み出せるか」に対する答えとして、リーダーが持つべき思考や行動、心構えといったリーダーシップ研究や、組織マネジメントに関する研究は数多く行われてきたが、人の専門性や多様性を活かして新たな価値を生み出す「会議」についてはほとんど手つかず状態にある。KANDO株式会社では、これまで数多くの企業と共に会議を利用した新商品・新事業の開発を通じ、会議でメンバーの頭を正しく動かす方法の体系化を進めてきた（顧客創造会議）。本稿では、社長が新商品開発の陣頭指揮を執っていた菓子メーカーからの依頼で、テレワークの状況下において従業員を主体とする商品開発体制への移行を図るべく、オンライン形式の顧客創造会議により新商品開発を推進した事例を報告する。

キーワード：顧客創造、新商品開発、会議、ディスカッション、オンライン

1. 背景

従業員150名ほどの菓子メーカー（以下、A社とする）では、チョココレートやキャンディ等バラエティに富んだ商品を開発し全国各地の販売先へ提供している。社長は取引先での商談や経営者ネットワークを活かして日々新商品のアイデア収集に努め、社内の商品企画会議では積極的に持論を展開していた。しかしながら、競争の激しい菓子業界において一人のアイデアだけでヒット商品を出し続けることに社長自身が限界を感じており、従業員からの発案を期待する一方で、企画会議での議論が盛り上がらないことに問題意識を持っていた。その状況をかねてより見ていたA社の経営企画室長は、社内会議の変革を行うことを決意し、KANDO株式会社へ相談することにした。

経営企画室長によると、企画会議の問題点として主に(1)社長の発言は絶対という雰囲気がありそれ以外のアイデアが出づらい、(2)参加者が議論に不慣れで話が広がらない・まとまらない、(3)会議を推進する役割が不明確で、社長の指示がないと会議の招集や決まったことの実行が進まない、という3点であった。また組織上の問題点として、新商品は企画部で企画されたものを製造部が作り、営業部が販売店へ営業するパトリレー方式で進められ、結果として製造部・営業部から「自分たちの意見が商品に反映されない」という不満がかねてより存在していた。その状況を打破すべく、経営企画室主導による部署横断型の商品開発タスクフォースを立ち上げることになり、その設計と運用についてKANDOのサポートを受けながら実践したいということであった。

KANDOでは、様々な企業で新商品や新規事業の開発を推進してきた経験を元に顧客を創造する会議の体系化を行っており、それをA社で実践することにした。

2. 顧客創造会議の実践

A社社長と経営企画室長と共に、タスクフォースで扱う品目についての議論を行い、商品仕様の決定期日が2カ月後に迫るキャンディを対象とすることにした。それまで、商品の方向性が社内ですり合わず、具体的な企画に着手できていなかったという経緯がある。A社では商品仕様の決定に通常半年をかけており、2カ月という期間は異例中の異例であった。

2.1 メンバー選定と頭の役割分担

急ぎタスクフォースメンバーの選定を行うことになったが、社長と室長の間で人選が折り合わず難航していた。KANDOの顧客創造会議では、「会議で考える頭を3つに分ける」ことを第一の原則にしており、理想的な商品を考える「理想脳」、理想を実現するための現実解を考える「現実脳」、理想脳と現実脳の折り合いをつけながら期日までに推進する「推進脳」の観点から人選することを提案した（図1）。理想脳は、人材育成の視点も考慮し企画部の若手女性1名を選任し、製造部と営業部から1名ずつ現実脳を選抜した。また商品ブランドを考える現実脳を社長に担って頂くことにした。推進脳はタスクフォースのリーダーである経営企画室長とし、KANDOはタスクフォース全体をサポートするトレーナーを申し出た。

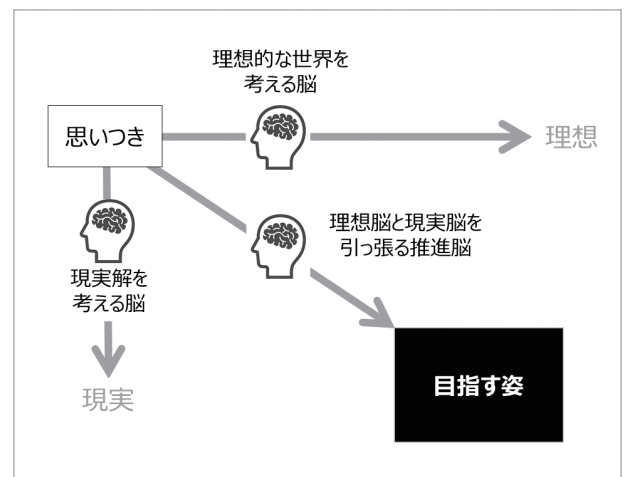


図1：考える頭を3つに分ける

2.2 メンバーへのオリエンテーション

タスクフォースメンバーが全員集まる初回のオリエンテーションでは、推進脳である室長から他のメンバーへ、(1)会議での頭の使い方の確認、(2)会議におけるディスカッションのやり方の紹介、(3)期日から逆算した会議の進め方のすり合わせが行われた。その際、一方的に伝えるのではなく共通認識の形成を目標に、メンバーの頭の中のイメージを引き出す配慮をしながら丁寧に進められた。

(1) 会議での頭の使い方

各自の頭脳の役割について、過去の開発商品を例にイメージを膨らませる話し合いを行い、企画部・製造部・営業部がそれぞれの知見を活かし納得のいく商品企画を練り上げる目線合わせを行った。特に注意した点は、理想脳が担う役割のイメージの醸成であった。というのも、「現実世界の制約は一旦忘れ、顧客にとってベストな商品を考える」ことは社長以外のメンバーは経験がなく、どちらかと言えば今できることをする傾向が強かった。そこで、「本当に実現させたいことは何か」を突き詰めることの重要性や、顧客を感動させる他社商品事例のブレインストーミング等を行いながらイメージの醸成を図った(図2)。

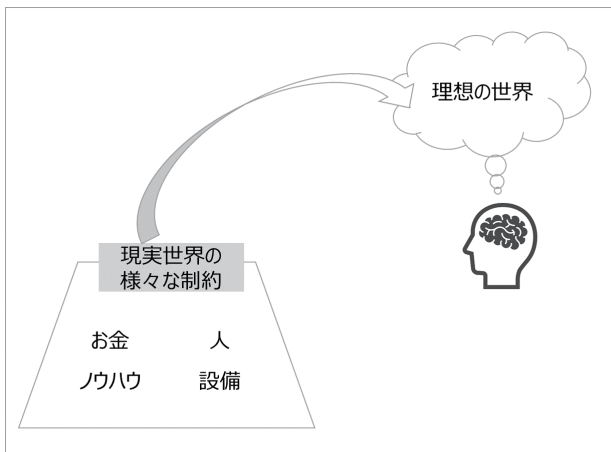


図2：理想脳のイメージ

(2) 会議におけるディスカッションのやり方

理想脳が素案を醸成し、推進脳の適切なガイドの下、現実脳がアイデアを提案し、納得感の高い仮説へ仕上げるディスカッションの型を提示した(図3)。A社では会議時の議論に型はなく、問題意識の高い人や知見を持つ人が提示するアイデアに集団の思考が引っ張られ、結果として一部の人の声によって決まる、もしくは考えがまとまらないといった現象が起きていた。そこで、ディスカッションの型を持たせると共に、理想脳と推進脳による素案の作り方、現実脳と推進脳によるアイデアの提案のやり方、理想脳・現実脳・推進脳による仮説の仕上げ方について、トレーナーであるKANDOが説明を行った。

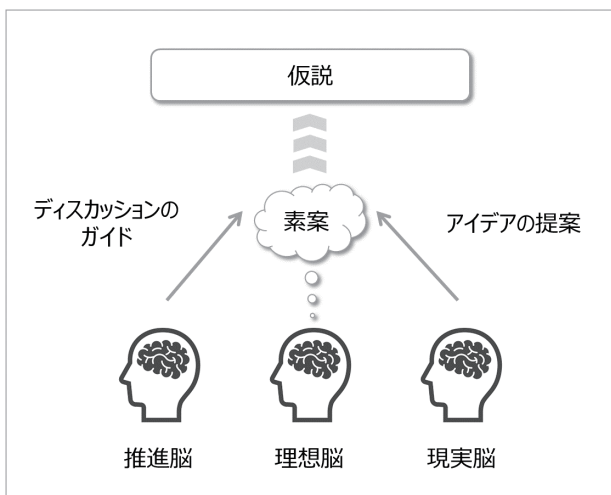


図3：ディスカッションのやり方

(3) 期日内に目標を実現する会議の進め方

商品企画で決めねばならない論点を整理し、「期日内に商品仕様

を決めるためには、どのような順序で、どのくらいの時期にどの論点を決めることが妥当か」を、推進脳の素案を元にトレーナーのファシリテーションに従ってメンバーとすり合わせを行った。A社では、商品企画の期日を一旦は決めるものの、進め方は担当者個人の裁量に委ねられ、その多くで作業を行うが決定は上長や社長任せになっており、期日内に推進する機能が不在であった。それ故、期日が先送りされる傾向があった。そこで、決めるべき論点を明らかにし、期日から逆算し商品サンプル作成の期間等も勘案しながら、決めるべき論点と会議の進め方のイメージをメンバー全員で共有した(図4)。

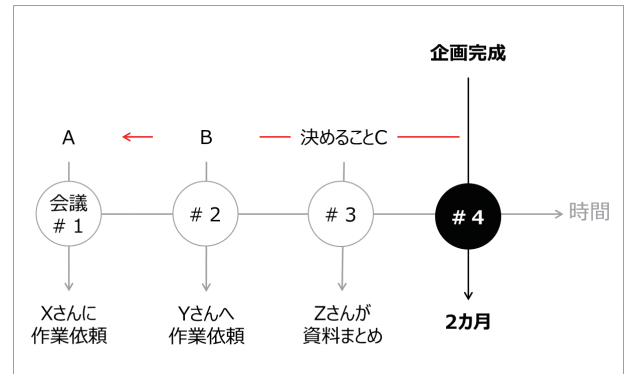


図4：会議の進め方のイメージ

2.3 会議の推進

A社は、全国に複数拠点を持ち従業員は点在していたため、会議は必然的にオンラインが前提であった。KANDOは2018年からフルリモートを導入しており、A社との相性はよかった。会議以外のやり取りは、メールとMicrosoft社のOneDriveで行われた。A社とKANDOの会議は、リアルで行われることは一度もなく全てZoomで進行した。

会議の推進は、商品の大きな方向性を定める「方針フェーズ」、具体的な企画内容を決める「企画フェーズ」、実際に商品を作りその仕様を確定させる「実行フェーズ」に分けて実施した。

(1) 方針フェーズ

オリエンテーション実施前に、社長、経営企画室長、KANDOでキャンディの開発方針を決める会議を1回実施した。社長の「付加価値の高い商品を生み出す会社になる」という考えの下、高級スーパー利用客に特化した高単価商品の開発を進めることとなった。

(2) 企画フェーズ

会議は、平均して週1~2回の頻度で進行した。1回の会議時間は1時間を目安に実施し、終了時に各自への宿題の指示を行い次回会議日時を決定した。宿題の進捗確認や相談については、メールや個別のオンライン会議で対応した。

初期段階の論点として、「顧客は誰か?」「提供価値は何か?」「実現する世界観は?」の3点をトレーナーから提示した。これは、KANDO社が様々な企業で新商品・新規事業開発を推進した経験に基づくものであるが、A社を含む多くの企業では「何を作るか」が中心的な論点となり、顧客の存在が忘れられがちである。商品開発の基点となる顧客の存在がなくなり、建設的な商品開発の議論は不可能であることから、早い段階で顧客イメージを醸成しておくという意図があった。競合他社の商品動向や、キャンディに対するマーケットニーズ等を参考に、週2回の会議を2週間、計4回で顧客イメージを練り上げていった。メンバーとこの論点を共有したことで、商品イメージやパッケージデザイン、ネーミング等の議論はスムーズに進行し、2週間で固めることができた。

(3) 実行フェーズ

残り1カ月で、商品のサンプル作成とアンケートを実施することになったが、製造ラインが他商品で立て込んでおり合間を見てサンプル

作成を進めたいと製造担当から申し出があった。メンバー全員「サンプルができれば会議をしよう」という雰囲気にならされたが、トレーナーから「2週間後にサンプル決定があり、それまでに数回サンプルを作成するのであれば、数日間で1回目のサンプル作成と方向性を決める会議を行いたい」と提案した。実行フェーズでは、どの企業でも通常業務が優先され顧客創造が後回しになる傾向があるが、その両方をバランスよく進めるのが推進脳の役割であり、全体をサポートするトレーナーの役割でもある。テストマーケティングでは、社内から選出したキャンディを好む従業員20名弱に対して、実食とアンケートを実施することにした。結果は、商品については概ね良好であったが、パッケージの分かりづらさやウリとなる表現への指摘があり、メンバー内で協議の上修正を図った。最終的に、当初予定した2カ月という期日で商品企画の決定に至った。

3. 顧客創造会議の検証結果

商品開発終了後、タスクフォースメンバーにインタビューを実施し、

- (1) 以前の会議には戻りたくないという「不可逆性」
- (2) 質の高いディスカッションから得られる「充足感」
- (3) 衆知を集め突き詰めることで生まれる「自己成長感」

という大きく3つの変化が観測された。

特筆すべきは、2カ月という期間であったが、メンバー全員で考え実際に商品を生み出す経験を通じ、従業員同士の連携や自発的行動への変容、働くことへのモチベーションの向上が見られ、新商品開発と組織変革の両輪が回った点である。商品発売後は、各担当が連携し自発的に販売・PR活動を推進している。参考までに、メンバーの感想の一部を記載する(図5)。

A社社長は、組織開発・人材育成にも関心が高く、会議を利用した新商品開発が組織成長に繋がったことは望外の驚きとなった。これを機に、全社でタスクフォースを広げる活動が始まり、他商品でも順次導入が進んでいる。

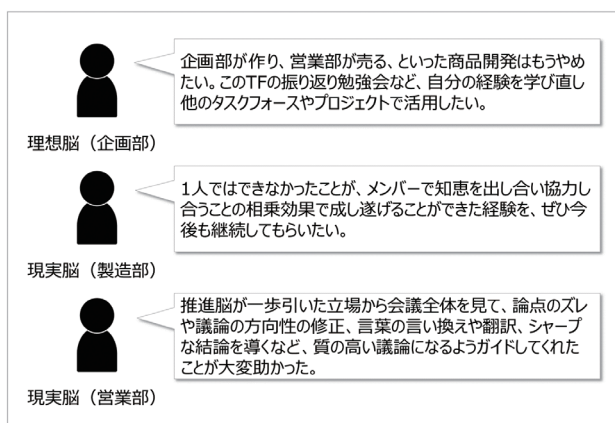


図5：タスクフォースメンバーの感想 (一部)

4. 考察

会議は、企業で日常当たり前に行われている活動であるにもかかわらず、見直される機会は非常に少ない。見直されたとしても、「会議時間は1時間以内」や「会議時にはアジェンダを提示せよ」といった外形的規定に留まり、思考の質を高めアウトプットを促すような取り組みはほとんどなされないのが実情である。

本件は、新商品開発という顧客の創造を目的に、タスクフォースメンバーの頭の使い方、ディスカッションのやり方、会議の進め方と3層構造に分け、一定の訓練を受けたトレーナーのサポートの下で運用し、期限内にメンバー全員が納得のいく商品を完成するに至った事例である(図6)。会議とは、使い方を誤れば働き手のモチベーションを落とし成果に繋がらないことは周知の通りであるが、本件

のような衆知を集め新しい価値を生み出すために体系的な会議運用を行うことで、狙った効果が期待できるのみならず、人材育成や組織風土の改革にも繋がるのである。しかも、一度スキルが定着すればその不可逆性故、顧客創造を行う組織として自律的に回り出すことも期待できる。

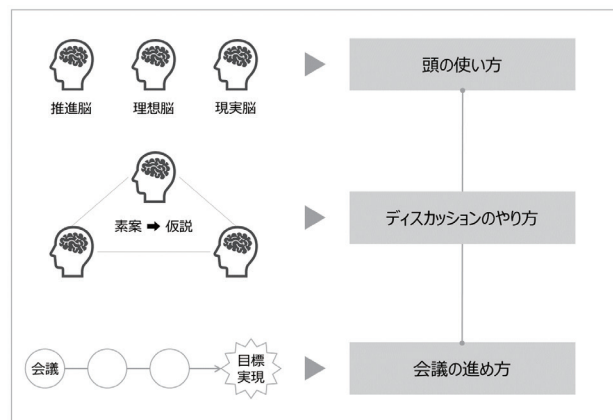


図6：顧客創造会議の3層構造

5. 今後の展望

顧客創造会議の一般性を検証しながら、状況に応じた方法論の調整を図りたいと考えている。また、本会議の社会実装を目指した活動にも取り組む予定である。

(1) A社での取り組み

A社では、会社を自律的な顧客創造組織にすべく、他商品でもタスクフォースを開始し、さらには事業レベルでの会議運用を準備している。3年の中期スパンで組織開発を行う予定である。

(2) 他社での取り組み

A社以外でも複数社で顧客創造会議を開始しており、業種や事業フェーズ、参加メンバーのスキルレベル等の差異を確認しながら、方法論のさらなるブラッシュアップを図る。

(3) トレーナーの育成方法の開発と実践

企業のテーマや組織状況に応じて会議をデザインするスキルと、会議推進の現場で適切にメンバーの思考と行動をガイドする技術をまとめ、トレーナー希望者に対して実行と検証改善を行う。

参考文献

- [1] 高橋輝行：『会議の強化書』あさ出版 (2021年)、48-53頁、151-153頁。