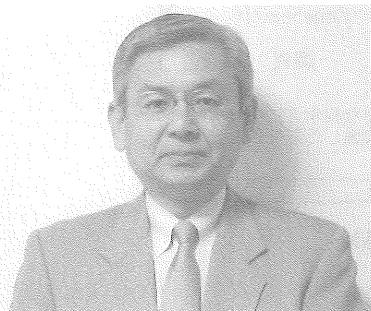


# ステージゲート法「再考」 「技術で勝って事業で負ける」日本企業への処方箋

浪江 一公 ベクター・コンサルティング (株) 代表取締役社長

〒151-0063 東京都渋谷区富ヶ谷 1-42-6 ツインヒルズ代々木公園イースト館 1103

Tel : 03-5790-0850 Fax : 03-5790-0535 E-mail : knamie@vector-consulting.co.jp



## 《PROFILE》

略歴：

大手電機メーカー、米国系経営コンサルティング会社（アーサー・D・リトル）、日系コンサルティング会社を経て、現在、技術戦略、マーケティング戦略、事業戦略分野の経営に関わるコンサルティング会社であるベクター・コンサルティング代表

日本工業大学専門職大学院客員教授および（株）フュージョンアンドイノベーション、ディレクター兼任「プロフィットピラミッド 超高収益を実現する14のシンプルな法則」（著書、ダイヤモンド社）、「アマゾン妥協なき経営」（訳書、ダイヤモンド社）その他共著・共訳、雑誌への寄稿多数あり。

## 1 なぜステージゲート法「再考」なのか？

一昨年あたりから、携帯電話の「ガラパゴス化」の議論から端を発し、「技術で勝って事業で負ける」日本企業と言われてきています。

「技術で勝って事業で負ける」に対し、日本企業はマーケティング力を強化しなければならないという主張があり、それは極めて正しいのですが、マーケティングと一言で言ってもその範囲は広く、特に研究開発の現場において、具体的にどうマーケティングを使うかという議論には掘り下げられてきませんでした。

加えて、「技術で勝って事業で負ける」について、研究開発の環境をより広い目で俯瞰すると、日本企業は、オープンイノベーション、研究開発のグローバル化、アジア企業の技術開発における競争力拡大という新しい環境へも対応しなければならず、また、そもそも足元において自社はどこで勝つのかといった根源的な戦略的な問いを突きつけられています。つまり「技術で勝って事業で負ける」に対し、より根源的な活動が必要であるということです。

一方、ステージゲート法とは、実は製品開発、技術開発とマーケティング、更には事業戦略・技術戦略を巧く統合し、技術開発・製品開発の全体プロセスの展開方法を効果的にカバーし、更に各ステージおよび各ゲートの具体的方策まで踏み込んだ方法論です。

ステージゲート法とは、単にステージ（活動）とゲート（関門）から構成される研究開発テーマの「管理」プロセスではありません。日本で（海外でも）、多くの企業が、ステージゲートをこの「管理」レベルで使用していますが、そもそもステージゲート法はこのように「戦略的」な意味を持つプロセスです。

私は、決して大げさでも何でもなく「技術で勝って事業で負ける」日本企業にとって有効な処方箋の一つが、ステージゲート法であると考えています。つまり、日本企業の技術の潜在的な強みを製品の強み、更には事業の強みに転化する極めて重要な方法論であるということです。

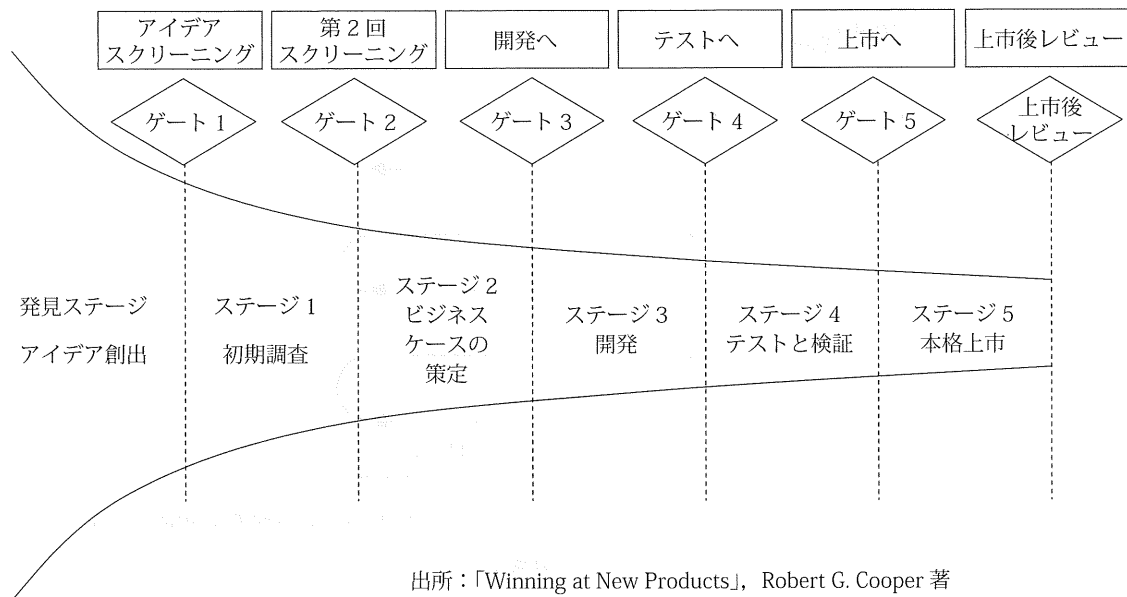


図1 ステージゲート法のプロセス

## 2 ステージゲート法の本質的特徴

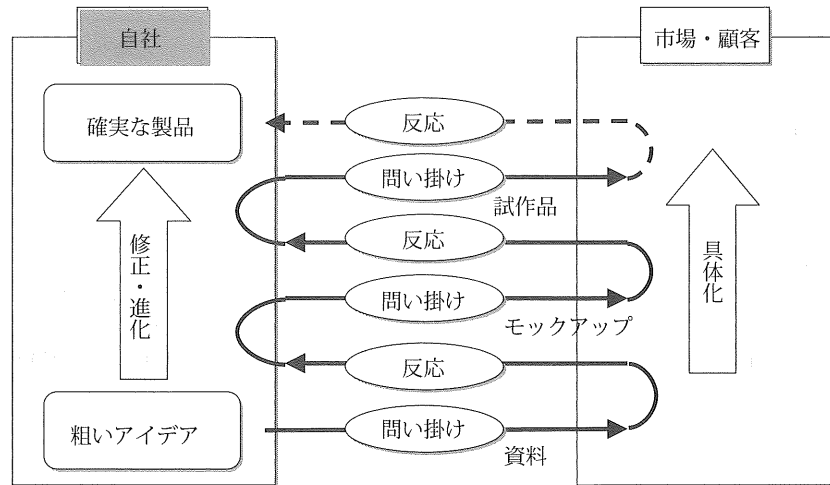
多くの企業において、ステージゲートの本質が理解されておらず、その効果、活動が矮小化されています。ステージゲートの本質的な特徴として、以下があります。

### 2.1 市場・技術開発の不確実性・曖昧性への積極的対応

革新的な製品や技術を生み出そうと思えば、アイデアから革新的でなければなりません。革新的なアイデアは、当初は不確実性、曖昧性にあふれ、この点を理解しないと、革新的なアイデアはそもそも生まれません。また仮に革新的なアイデアが生まれても直ぐに潰されてしまいます。ステージゲート法は不確実性・曖昧性を積極的に前提とし、初期に潰されることが多いイノベティブなアイデアを救い上げ、効果的にマネジメントしながら、製品を上市まで至らしめ、ヒット製品を実現するためのプロセスです。したがって、普通の低リスクのテーマを対象としたものではありません（但し、低リスクのテーマのマネジメントにも利用でき、かつそれらも同時に対象にする必要があります）。

### 2.2 全プロセスにわたる市場との相互作用の徹底

それでは、具体的にその不確実性や曖昧性をどうマネジメントするのでしょうか？その答えは「市場」です。ステージゲート法では、市場・顧客との間の相互作用により、不確実性・曖昧性を効果的に低減することを重要な活動としています。しかし、そもそも不確実であり、曖昧な市場や顧客そのものとの間の相互作用でどうそれを低減することができるのでしょうか？この具体論まで踏み込んで、メニューがそろえられているのがステージゲート法です。ここでは紙面の関係で詳細な議論はしませんが、核となるコンセプトだけを言うと、「打てば響く」（図2）を行うことです。曖昧で不確実な市場や顧客も、なんらか（資料、モックアップ、試作品）を投げかけると、なんらか反応が返ってくる。それを繰り返すということです。それをプロセス全体で行います。そうすることで、不確実性や曖昧性が、取り除かれていきます。



出所：「プロフィット・ピラミッド「超」高収益経営を実現する 14 のシンプルな原則」, 浪江一公著

図2 「打てば響く」

### 2.3 フロントローディングの徹底

しかし、一度製品仕様を固定し、開発に取り掛かった後に、顧客の反応に基づいて新たに必要性が見つかった仕様変更などが頻発すると、開発は混乱に陥ります。それに対する対処が、フロントローディングです。初期の段階で市場や技術の実現性を徹底して調査し、課題や事実をできるだけ早くつかみ、仮説でもよいので展開計画を作ることで、後でのやり直し、無駄を極力省くことができます。多くの企業で、初期のアイデア段階では、時間を掛けてゆっくりとアイデアを練るといっていますが、そうではなく、短期で集中して、調査や徹底して考える（経営資源を投入する）ということを行います。

### 2.4 ベストプラクティスの活用

ステージゲート法は既に 20 年以上の歴史を持ち、米国の製造業の 7 割以上が利用しているという統計もあります。またその中には 3M, P & G といったイノベティブな製品開発で成功している企業も含まれています。つまり、多くの企業が長期にわたり、試行錯誤をしてきており、その中には相当のベストプラクティスが蓄積されているということです。実際、ステージゲート法も、これら企業を含め世界中の企業の経験を反映して、進化してきています。ですから、単にステージとゲート

のあるステージゲートのプロセスと、ステージゲート法は、似て非なるものと言えます。

### 2.5 社内・ネットワークの英知を集める

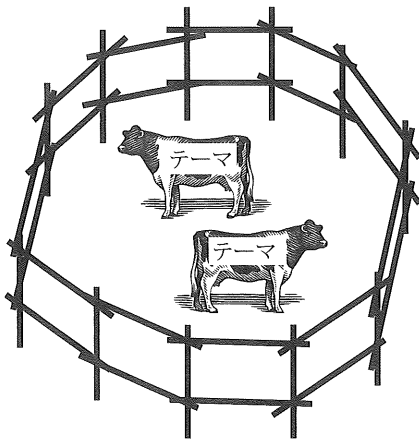
上でも触れましたが、ステージゲート法は「管理」のためのプロセスではありません。アイデアを優れた技術や製品に効果的に転化するマネジメントシステムです。このプロセスは決して簡単なものではなく、自社の英知の総力を結集して行う活動です。つまり、社内（関係部門および経営陣）および社外（顧客、取引先等）の英知を集める具体的方策が組み込まれています。

### 2.6 単一プロジェクトマネジメントの仕組みではない

ゲートで本来切るべきテーマを切らないという問題は、研究開発マネジメント上重大な問題です。切れない、切らない大きな理由の一つが、プロジェクト間でその魅力度を相対的に評価する仕組みが不在であるからです。したがって、テーマのポートフォリオマネジメントをステージゲートに組み込む必要があります。より大きな果実をもたらしてくれるプロジェクトに限られた経営資源を集中して投入するために、そうではないプロジェクトを切らなければならないということです。

## 2.7 アイデア創出の仕組みを持つ

日本の企業でよく問題になる点が、そもそもステージゲート法に入れるアイデアがないというのがあります。実はステージゲート法はアイデアの創出までも対象としています(図1の「発見ステージ」参照)。アイデア創出法については、いろいろなツールがありますが、そういうツールは積極的に活用するとして、それ以前にアイデア創出を促進する重要な点が2点あります。一つは自社の技術戦略(および事業戦略)、つまり、自社の技術開発活動はどの領域を対象とするのか、それも長期的な視点から、決めることです。対象領域が明確になれば、そこに注力して調査する、そこでの経験や知見を蓄積する、社外ネットワークを広げる等により、アイデアが格段に出やすくなります。したがって、自社のコア技術戦略等もあわせて構築することを強くお勧めします。



技術戦略・事業戦略できちんと対象領域(柵)を与え、後はその中で自由に発想してもらう。

図3 対象領域(技術・事業)を明確化する

もう一つの点が、一点目とも関係しますが、アイデアの種を市場に求めることです。いくら社内でアイデアを出そうと思っても、そもそも社内の経験は社内に限定されているわけですから、発想の基盤が狭くなってしまいます。より広い世界を、市場に求めることは理にかなっています。上の2.2の活動(「全プロセスにわたる市場との相互作用の徹底」)は、そのプロジェクトのみならず、将来のプロジェクトのアイデア創出にも極めて大きな効果を持ちます。(加えて、この延長戦上にオープンイノベーションがあります。)

ここで一点注意があります。市場に求めるのはアイデアの「種」であって、アイデアそのものではありません。既に市場にあるアイデアは拾っても、そのアイデアは既に競合企業も気づいているかもしれませんし、早晩気づくでしょうから、競合他社に対し差別化することは困難でしょう。市場にある種を拾い集め、その中から本質を抽出し、自社の知見、経験を利用して、「自社独自」のアイデアを創出する必要があります。そのためにも、市場を良く知らなければなりません。

## 3 ステージゲート法の本質理解の重要性

以上を読まれて、理論は良い、分かっている、それをどうやるのかを知りたいのだ、思われる方も多いと思います。よく分かります。しかし、上のステージゲート法の本質を良く理解した上で、そして全体像を理解した上で、具体論を考えてください。突然、例えばゲートの評価基準から考え始めるのではなく、上のステージゲートの全体像を捉えた上で、(そして概念設計を経て)細部の設計に入ってください。ステージゲートを「戦略的に機能させようと思えば、評価基準以外にも決めなければならない重要なことは沢山あります。

細部の設計から入るというアプローチをされる方は、たぶんまだステージゲート法を「管理」のツールとして考えておられる方ではないでしょうか? 「管理」発想からでは、決してステージゲート法は(「戦略的に)機能しません。そもそも、社内の活動により広く網を掛けた仕組みですから(つまり多くの関係者を巻き込み、また既存のプロセスとも密接に関係する)、小手先の対応では、導入し、機能させることはできません。

## 4 最後に

ステージゲート法のポテンシャルは大変大きいものがあります。決してテーマの選定・管理プロセスではありません。しかし、上のステージゲートの本質的特徴は、必ずしも既にステージゲート法を導入している企業においても正しく理解されておらず、単なる個別プロジェクトの管理ツールとして利用されているのが実態で、残念ながらステージゲート法の本質が発揮されていません。

もちろんステージゲート法を戦略的に機能させる活動は、相当チャレンジングな仕事です。しかし、今「技術で勝って事業で負ける」日本企業に、極めて有効な処方箋です。自社のステージゲート法を、このような視点から「再考」してはどうでしょうか？

#### 参考文献

- 1) Robert G. Cooper, 「Winning at New Products」, 4th Edition, Basic Books, 2011年, P.102
- 2) 浪江一公, 「プロフィット・ピラミッド「超」高収益経営を実現する14のシンプルな原則」, ダイヤモンド社, 2007年, P.157

