

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE



商品開発を科学する

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー 小澤 紀克

新商品開発を取り巻く環境

消費者の嗜好は、どんどん多様化している。そのために企業は、多様な商品、サービスを開発していくことが求められている。逆に言うと、画一的な商品やサービスでは市場に受け入れられにくくなっているということである。多様な商品やサービスを開発するために、企業にはより一層のクリエイティビティが求められることになる。

厄介なことに、現在の消費者の嗜好の多様化は、企業にリターンをもたらしにくい環境をも作ってしまっている。嗜好やニーズの多様化に対応するためには、対象となる商品の種類を多くする（バリエーションを増やす）必要がある。多数の商品がある場合、市場のパイ自体が大きくならない限り、ある1つの種類の商品が売れる数は自ずと小さくなる。一つの商品を開発するのに投入されるリソース（人員やお金）は、固定的な要素が大きく、売れる量によって大幅に変わることはない。投入されるリソースには変化がなく、売れる量が少なくなるということは、商品開発のビジネスリスクが増加したと言うことである。

消費者は、企業に対してこれまで以上のクリエイティビティを要求してきている。一方で、ビジネス上のリターンを得る機会そのものは縮小する方向である。企業にとっては実に厳しいことではあるが、これが現在の商品開発の与件である。クリエイティビティを追求しつつ、リターンをいかにマネージするかという点こそが、これからの新商品開発に求められている。

本稿では、コンテンツ業界の新商品開発を通じて、クリエイティビティとリターンの両立を図るために、企業はどのようなことを考え、実行していく必要があるのかについてのヒントを提示したい。

コンテンツ業界における商品開発のこれまでとこれから

コンテンツ業界において、商品開発をするつまり新しい作品を作る際は、当然ではあるが大ヒットを狙っている。そもそも作品作りに参加する人たちが、大ヒットを目指して企画・制作せずに、多くの人から支持される作品が出来上がるはずがない。作品制作に関わっている人たちは、大ヒットを目指して、色々考え、様々な方策を駆使して作品を作るべきであるし、消費者としてもそうであってほしいと願っているはずである。もちろん結果として、大ヒットする作品も生まれれば、残念ながら泣かず飛ばずの作品も生まれてしまうだろう。

これまでは、個々の作品を作る人たちが大ヒットを目指し、やりたいうように作品作りをし、結果として当り外れがあっても、企業として「一定期間内にいくつもの作品を作る」のであれば何とかなってきた。作った作品のいくつかが大ヒットすれば、その収益で、不発に終わってしまった作品の制作にかかったコストを回収することが出来たためである。いくなれば、いくつものホームランがあれば、多くの三振をカバーできるというビジネスモデルが成立していた。従って、関係者がみんなホームランを狙い、バットをブンブン振り回すような体制で作品制作を行うことが許されていたのである。

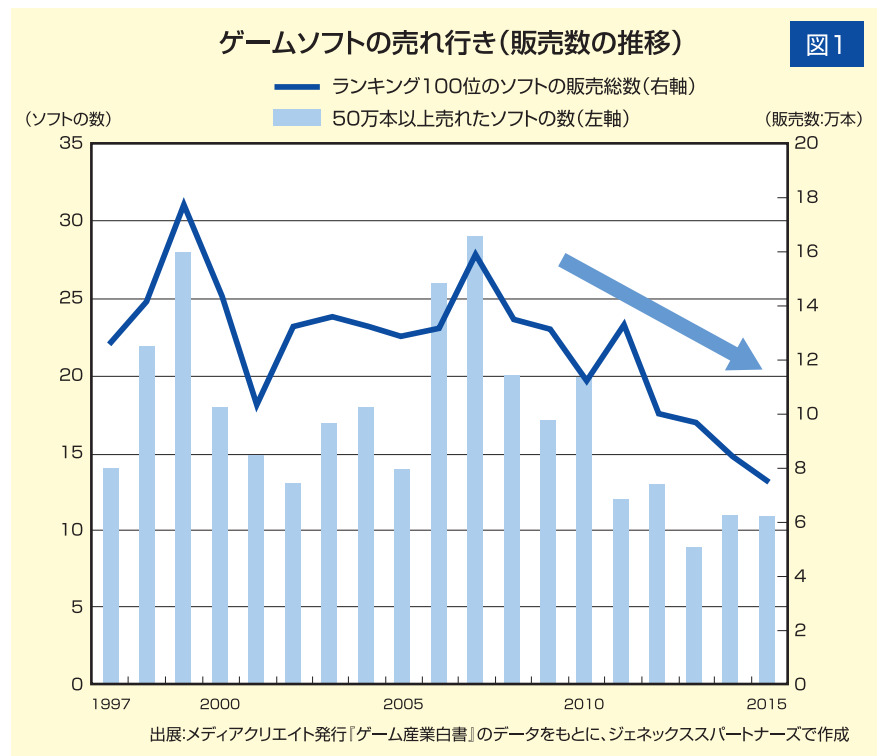
ところが、徐々に（顕著になってくるのは2000年代の後半頃からだ）この従来型のビジネスモデルの存続が難しくなってきた。あてにしていたホームランが量産しづらくなってきたためである。

それでは、実際にコンテンツ業界の代表的な事例として、「ゲーム」と「音楽」をとりあげ、データを見てみよう。

《ゲーム》

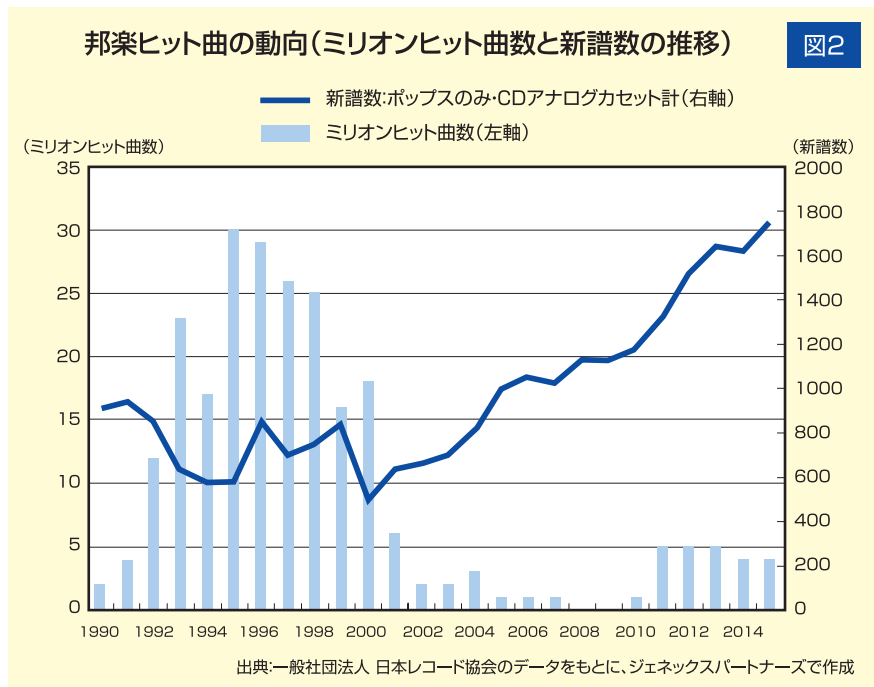
【図1】は、年間で50万本以上売れたゲームソフトの商品数（棒グラフ）と、

その年のゲームヒットランキング100位のゲームソフトが売れた数（折れ線グラフ）を表している。これを見ると、ゲームには当たり年とそうでない年があるということがわかるが、ここ10年ほどは50万本以上売れたゲームソフトの数は減少傾向であり、ヒットランキング100位のゲームソフトの販売総数が減少してきていることも見て取れる。つまり、ヒットするゲームソフトの開発自体が難しくなっていることや、ちょっとしたヒットでは収益があがりにくい傾向が伺える。



《音楽(邦楽)》

【図2】は、各年のミリオンヒットとなったシングル曲の数（棒グラフ）とポップスの新譜数（折れ線グラフ）を表したものである。2000年以降、ミリオンヒットの数は低迷するが、新譜数は増えている。まさに嗜好の多様化に合わせて商品数を増やす一方で、大ヒットが生まれにくくなっているという典型例と言える。ちなみに、2010年以降、ミリオンヒットの数が少し回復したようにも見えるが、これらはすべてAKB48の曲である。そのため、「曲」自体が評価されたという点以外にも、ミリオンヒットとして押し上げる要素があったことも想像される。



これら2つのデータからも、大ヒット、いわゆるホームラン自体の数が減ってきており、ホームランによる打点(販売数など)も小さくなってきていることがわかるであろう。ホームラン自体を打つことが難しくなってきただけでなく、ホームランによって入る点数(収益)自体も少なくなってきたと言うことは、これまでの様にホームランの陰で多く発生していた三振による損失をリカバーできなくなってきたということである。つまり、企業としては、これまでと同じように作品制作を続けることは難しくなってきたというわけである。

では、このような状況を、どのようにして打開すれば良いのだろうか?

これまで筆者が関わったいくつかの作品制作に関わるプロジェクトでの経験から、いくつかの示唆を導き出したい。

コンテンツ開発の主要関係者

企業においてコンテンツ開発を行う場合、次の3つの役割が必要だと考えている。

- ① **クリエイター**: 実際に作品の内容を企画し、創作していく人
- ② **プロデューサー**: 個々の作品でマネジメント(取りまとめ)を行う人
- ③ **経営層**: 企業内で開発している複数の作品のポートフォリオをマネジメントする人

企業として継続的に作品を作っていくには、クリエイター・プロデューサー・経営層が、各々の役割や、携わっている作品の自社内での位置づけを理解して共有しながら、作品制作を進めていくことが必要である。特に、プロデューサーと経営層は、大ヒットが生まれにくくなってきている現在の環境下においては、非常に重要な役割を担っていると考えている。

**クリエイティビティとビジネスを両立させるために求められる、
企業内での役割** 図3

役割名称	期待役割
クリエイター	クリエイティビティの源泉 与えられた条件下で、とにかく面白いものを作る
プロデューサー	利益創造の原点 個々の作品をマネージし、ビジネスとして成立させる
経営層	ビジネスバリューの実現 作品のポートフォリオをマネージし、トータルでビジネスを成立させる

(ジェネックスパートナーズ資料)

① **クリエイターの役割**

クリエイターの役割については、従来もおそらくこれからも、あまり変わらないと思われる。重要なのは、与えられた環境下(予算や期間の制約など)で、もっとも素晴らしいものを考え、実現させていくことに尽きる。クリエイターには、常に大ヒット(ホームラン)を狙ってもらいたい。そういう姿勢や心意気でなければ、多くの消費者に支持され、面白いと言われるような作品はできないであろう。

クリエイターに、さらに期待したい役割があるとするならば、(後述の)プロデューサーのガイドや指示の背景をしっかりと理解し、できるだけそれらを守りつつ制作を進めることであろう。企業で作品制作を行っている場合は、プロデューサーのガイドや指示は、与えられた環境であり、作品制作の制約条件に

当るはずである。そのため実際には、クリエイターにとって、これまでと大きく環境が異なるわけではないと思われる。

②プロデューサーの役割

既に多くの企業において、プロデューサーと呼ばれる役割の方が相当数存在している。しかし、その期待役割を尋ねると、企業によってかなりのバラつきがあるように思われる。本稿で定義するプロデューサーの主要な期待役割は、「個々の作品のマネジメント（取りまとめ）」としたい。具体的に何をするのかと言うと、「各作品の予算の策定」、「チームメンバー間のシナジーの創出（＝作品のポテンシャルを最大化するための戦略作り）」、「作品の制作工程の管理」である。

昨今の「大ヒットが出にくい環境」を踏まえると、これら3つの役割の中では、最初の「各作品の予算の策定」が非常に重要である。先ほども触れたが、個々の作品を実際に作るクリエイターには、基本的にホームラン（＝とにかく面白い・消費者に支持されると思うもの）を狙ってもらう必要がある。ただし、クリエイターにすべて任せてしまうと、リソース（特にお金）を際限なく使ってしまう可能性が高い。結果として、ホームランになればよいのだが、必ずしもそうなるとは限らない。またホームランであっても、大きな打点にならないソロホームラン（つまり小粒）の可能性もある。

プロデューサーには、クリエイターに使っても良いリソース（予算）の制約をかける必要がある。この予算をある程度合理的（科学的）に作成し、仮にホームランにならなかったとしても大きな損害にならないようにすることが求められる。

具体的には、この作品がターゲットとしている顧客層はどのくらいいて（顧客数）、いくらぐらいのお金を使ってくれるのか（単価）、つまり売り上げ（顧客数×単価）を考えることが原点となる。大よその売り上げが推定できれば、自社の収益を考えながら、どのくらいまで製作費を使っても大丈夫かの目途も立つ。これが、作品制作の予算を合理的に作るということである。

ここでの大きなポイントは、顧客数と単価がきちんとした事実認識に基づいて、客観的に推定されていることである。よく見られるのは、この2つ

の数字に根拠がなく、バラ色の未来に基づいて算出されていたり、使いたいコストから売り上げ・顧客数・単価が逆算されていたりする、というような事例である。もちろん、きちんと事実に基づいて検討したとしても外れることはある。しかし、少なくとも説明責任はきちんと果たせるし、次の作品制作の計画に、過去の反省を活かすことができるというメリットは存在する。プロデューサーに対して1番に期待したいのは、この合理的、客観的な「各作品の予算の策定」である。

次に期待したいことは、「チームメンバー間のシナジーの創出」である。いまや一つのコンテンツには、多くの販売機会が存在している。ゲームで始まったコンテンツが、ぬいぐるみや文具等のキャラクター商品となり、さらに映画やアニメ化され、ついには舞台化がされる、などというのはよくある事例である。プロデューサーは、これらの販売機会をきちんと認識し、作品の世界観や顧客ターゲットを考えながら、作品作りから販売に関わるメンバーの意見を取りまとめ、作品アレンジのディレクションをしていく必要がある。これは、予測した売り上げの確実な実現やその上ブレを狙う際にはキーとなる業務である。

最後の「作品の制作工程の管理」は、予算やスケジュールを守りながら制作を進めるということである。予算やスケジュールが守られないなら、そもそも計画をする意味がないし、想定していたものと異なる結果になる可能性が高くなる。従って、合理的に決めた予算やスケジュールは、原則的には守る必要があり、プロデューサーにはその推進が求められる。

③経営層の役割

経営層に期待されることは、企業内で複数の作品制作が動いている時のポートフォリオ管理である。ここでいうポートフォリオ管理とは、自社で制作するすべての作品について、合理的に作られたと考えられる予算で黒字となる作品のみを選んで制作していくとか、合理的に考えると予算は赤字になるが、新たな取り組み（例えば、新しい技術の活用やこれまでとは異なる価値の提供など）や大ホームラン狙いとして、あえて制作に踏み切ることを許容するといったことを、決定することである。個々の作品だけを見るのではなく、複数の作品を作る企業としての意思決定をしていくということである。

この部分については、個々の企業の置かれた状況やポリシーもあると思わ

れるので、こうでなければならない、というようなものは存在しないと筆者は考えている。ただし、クリエイターという「純粹に面白いことや、やりたいことをやりたい」というモチベーションを強く抱いている人材を抱えており、新しいことへのチャレンジが新たな組織力の獲得に繋るといふ点を考えるならば、企業として許容できる範囲内であれば、合理的に考えると赤字になってしまう作品であっても、時には思い切って取り組んで行くというのが望ましいのではないかと考えている。

終わりに

本稿では、昨今の新商品開発、特にコンテンツ業界における新商品開発（=作品制作）を取り巻く環境の変化と、この変化に対して企業としてどう対応すべきかを考えてみた。

今回取り上げたコンテンツという分野にとどまらず、様々な分野で今後も消費者の嗜好の細分化は進んで行くと思われる。嗜好やニーズの多様化に対応するため、企業にはクリエイティビティの発揮が一層求められる。しかし一方では、これまで以上に新商品や新サービスの開発が負うことになるビジネス上のリスクは増えている。

「クリエイティビティを科学的（合理的・客観的）にマネージすることで、新商品や新サービスの開発をビジネスとして成り立たせる」ためのヒントとして、本稿における考察が企業内の役割設計に活かされることになれば幸いである。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー **小澤 紀克** (おざわ のりかつ)

国内コンサルティングファーム、外資系コンサルティングファームを経て、ジェネックスパートナーズには創業時から参画。大手企業の戦略策定や業務改革コンサルティングを主導した実績を持つだけでなく、ITやEC系ベンチャー企業の営業支援やM&A支援等の実績も有する。
