

第9回 新商品開発（中村様）

修士学生：質問／コメント	回答／コメント
<p>新しい領域へのチャレンジ，新しいビジネス創出へのチャレンジは今現在大学院で行っている研究にも通じるものがあった。課題を明確にそして上手に定義することが重要であると感じた。</p>	
<p>基本となる科学が化学⇒物理⇒情報⇒数学というように移り変わっていくのは，非常に興味深いと思った。いつどこで自身の研究技術が生かされるかわからない，といった可能性を感じることができた。また，他分野の科学に触れることも大事であると改めて感じた。</p>	
<p>新規事業の創出として，やるべきこと，できること，やりたいことの重なる事象を進める道筋を立てることが重要と分かった。これは，自分が新しいことに取り組むときにも当てはまると考えた。</p>	
<p>フィルム事業が時代とともに落ち込んできたタイミングになぜ化粧品事業を始めることができたのか、どのような手順を踏んだのかを学んだ。前半の講義では、技術や事業を4分割して現在ある技術や事業をどのように進化させていくかを説明していただいた。後半では、実際に映像分野やフィルム技術がどのように化粧品に繋がっていくかを説明していただいた。私は、ローリスクハイリターンは存在しないという部分にとっても興味をひかれた。ハイリターンを得るにはある程度のリスクがともなうし、そこを乗り越えなければよい事業は発展できないという点にすごく共感をした。</p>	
<p>商品開発をするには、やるべきこと、できること、やりたいことの3つを満たせるような商品を作ることが大事だったり、どこから着手するか、事業を始めるための知恵を取り込むことも大事であるしその会社らしい商品を作ることも重要であると思った。</p>	
<p>富士フィルムの社名のとおり、フィルムを作る会社から方向転換を行い、いかにして現代に続く会社になったのか興味があった。今回の講義を通じて、その真髓を学ぶことが出来たように思う。今後、今日の講義を思い出しながら、将来仕事に携わっていきたいと思う。</p>	

<p>新商品開発について学ぶことができた。また事情立ち上げに5つのプロセスがあることも学ぶことができた。自分が社会に出て事業を立ち上げる際にとってもためになる講義だった。ポイントとして何事にも臨機応変に対応することが非常に大切だということがわかった。</p>	
<p>元々写真フィルムや写真等の製品をベースにしていた企業が、新事業(化粧品等)の立ち上げから現在に至るまでの内容を講義で説明して頂いた。写真のフィルムからデジタルカメラの移り変わりや、写真事業から新事業への移り変わり等、顧客に対してどのようなものを作るべきなのかということの重要性を感じた。</p>	
<p>いままでの富士フィルムからデジタル産業の発展によりフィルム産業の割合が減少していく中、どう発展していくのかというトライ&amp;エラーの過程を教えてもらって、その当時の対応の仕方や考え方を知ることができてよかったです。また、化粧品事業の参入では、どうやって作るのか、顧客は何を求めているのか、などといったものをしっかりと考えて事業を進めていくのは参考になりました。特に課題を発見するため、求められていることなにか、できることは、やりたいことはの三種類から機会を発見するという考え方は自分の身近な事や社会に出てからも応用できると思うので、この考え方はしっかりと持って生活していきたいと思いました。</p>	
<p>写真フィルムを中心に製造していたFUJIFILMが、現在では化粧品を売り出しているということに非常に驚きました。また、社会の流れや消費者の気持ちに対して、どのように開発をしていけば良いのかを知ることができてよかったです。これからは「やりきる」ということを意識しながら生活や研究に活かしていきたいと思います。</p>	
<p>写真フィルムから化粧品へ展開していった経緯を詳しく知ることができたし、そのような新規事業に必要なことを説明してもらえたのでとても参考になりました。</p>	
<p>顧客に素直に学ぶ姿勢が素晴らしいなと感じた。富士フィルムという看板を背負いながら、新しい事業を作り出す大変さがお話から感じました。</p>	
<p>新規事業の立ち上げには新技術、新市場の観点があり、それぞれの領域に進出するため必要なことを理解した。また、企業ができることとやりたいこと、顧客の求めることがマッチするような事業を発見するためには、個人が何を求めているか、という視点も必要であると感じた</p>	

<p>富士フィルムがなぜ化粧品業界に進出したのかが分かった。新規事業に取り組むときに、社会のニーズを知り他社と差をつけることが大切だと思った。新規事業の計画の段階で、論理的な思考からニーズや新規性を考えると、意見が同じになってしまうため、ユニークな考え方が必要だと分かった。ユニークな考え方は、ゼロから生み出す方法と、あるものの新しい組み合わせを見つける方法があることが分かった。</p>	
<p>新事業の開発は大企業であっても最初からうまくいくわけではないと知った。また損してもすぐに損切りはせずに続けることも大切だと気付いた。</p>	
<p>今回は富士フィルムの方にお話ししていただきました。印象に残ったことが二つあります。一つ目は写真の現像方法についてです。写真を撮った後写真屋さんをお願いして数日して現像ができるという仕組みでした。しかし人は昔のことはよかったと過去を美化する癖があるため、撮った写真をそのまま現像すると文句を言われることがあるそうです。よって科学の力を用いて例えば人だったら肌色がよくなるように現像しているとのことでした。今でいう写真のフィルター機能を彷彿させます。二つ目は新規市場への挑戦についてです。新規市場への挑戦方法には二つあり、持っている技術から市場を見出すか、需要がありそうな市場に対して技術があるかです。ライバルが多いがゆえに同じアイデアを思いついてる人が多いというのも改めて気づかされました。最後に、小リスクで確実に小さいことから成功させることを意識して行動していきたいと思いました。</p>	
<p>何かを新しく作り出すことは簡単なことではないが、時代の変化に対応するためには避けられないことであると思いました。富士フィルムさんが化粧品のイメージはなかったのに、化粧品を展開していると初めて聞いたときはとても驚きました。</p>	
<p>時代の流れに合わせて売るものを変える勇気も必要だと分かった。</p>	
<p>成功体験、そして失敗談も聞くことができ貴重なお話でした。ありがとうございました。</p>	
<p>新規市場の開拓について、will,can,mustなど理解しやすくカテゴリーライズされており、イメージがつかみやすかった。</p>	

<p>ビジネスや研究には事業の流れの設定のしかたや、新しい分野を開拓していく難しさなど共通点があるということがよく分かりました。研究で悩むことがあります、ビジネスの練習だと思ってがんばろと思えました。</p>	
<p>事業形態を変化させるために2種類の経路(技術の進歩による新規市場へのアプローチ、新技術による既存市場へのアプローチ)があると仰っていたが、後者が全く想像できない。既存市場の拡大ができたとしても、全く別の事業領域へと進むことはできないのではないかと感じた。新事業の立ち上げは歴史のある大企業でないと不可能ではないだろうか。新事業についてその基礎となる技術の蓄積と、長期的な経営戦略を立て、実行できるだけの余力のある企業でないと新規事業への参入は難しいと思う。</p>	
<p>富士フィルムでの写真開発のお話を詳しく聞くことができ興味深く聞きました破壊的な技術革新を起こすためには数学や化学、物理など様々な分野の存在が必要だということが分かりました。新しいことに挑戦するには新規技術、既存市場など順序を考えてから挑戦することが大切だということが分かりました。富士フィルムでの化粧品事業立ち上げをするときの構想、参入、立ち上げ、拡大の流れの解説を聞くことができ参考になりました。新規事業に参入する時の問題点を聞くことができ参考になりました。現代では新しいことを論理的に行っている人が大勢いるため正しい答えが溢れており、一見正しくないことにも挑戦していくことが大切だということが分かりました。</p>	
<p>新しい領域への挑戦においては、最後までやりきることが重要であり、そのためにはフレームワークなどを活用しながら戦略的に課題へ対応していくことが求められる。</p>	
<p>破壊的イノベーションは以前のキャリアマネジメントでも来たが、デジカメは当時だと現像も簡単でフィルムもいらずコンパクトであるため当時は画期的な破壊的イノベーションであると考えられる。しかしその当時の破壊的イノベーションでさえも現在はスマートフォンという破壊的イノベーションにとって代わられている。だからこそ富士フィルムはトータルヘルスケアという新規事業に着手しアスタリフトという商品を生み出したのは大きな決断だったのではないかと思った。このような成功を収めるためにいろいろな苦労や失敗があったと思うがそこを詳しく聞いてみたいと思った。</p>	

<p>今回、富士フィルムの化粧品開発の話聞いて、既存技術から新事業を行うことの難しさを学ぶことができた。なにか大きな目標を決め、最初の小さなことを確実にやる積み重ねを行うことが最終的な結果につながるのだと思った。また、全くの新事業始める際に、消費者が何を求めているのかをしっかりと見極めMust,Can,Will三つの考え方の必要性を感じた。現在は目にみえる日常生活の範囲での課題はほぼ解決されており、正解のジレンマにぶち当たることを想定すると、今後の社会をよく考えて、変化に対応できるようにしていきたい。講義全体を通して、富士フィルムのような大企業でも試行錯誤の繰り返していることを聞き、どんなに考えても失敗するときはあるのだと知ることができた。</p>	
<p>これまでの授業を聞いて、新規事業を起こすにはベンチャー企業が有利だと感じていた。しかし、富士フィルムの化粧品の新規事業の創出に寄与していたフィルム世代の信頼性に基づいた、その世代に対する化粧品の売り出し方が効率的であると感じた。価値と課題には様々な角度から検討することができることに知れた。参考にしていきたいと思いました。</p>	
<p>写真フィルムレベルまで、顔が映っている写真を美化することは始めて知りました。新商品開発する際に、既存市場に向けて新規技術を開発する、既存技術を使って新規市場に進入する、新規技術を利用して新規市場を開拓するの三つパターンがあります。ローリスクかつハイリターンの事業が存在しないが、やりたい新規事業を目指して、最初の一步を確実性を重視するのが重要です。困った時に、視点を変えることより、問題を解決するアイデアが出てくることはどの場面もあります。課題を解けるように定義することと解答がない問題をチャレンジすることは重要です。</p>	
<p>新事業の開拓への展開についてどの様な形で進んでいるのかを知る機会ができてよかった。顧客価値の創出や新しい領域へのチャレンジの重要性であったり、技術や市場の既存性や新規性による方向性による展開についての話はとても興味深かった。また、最初の化粧品で失敗し、次の化粧品で客層から何が求められている判明して新たな柱として成立したという話があったが、最初の化粧品から次の化粧品を出すまでの全くわからない状況でどの様な分析であったり改善をしていったのかについて興味を持った。</p>	

<p>新規事業のセオリーの一つとして、やるべき・大きな事業に対し、ロードマップを示して着実に事業を進めていくというのは、研究の進め方と似ていると思った。</p>	
<p>富士フィルムが化粧品事業もやられているのは知らなかった。従来の事業と全く違う分野を立ち上げようとする事自体がすごいなと思ったし、私が知らないだけで様々なジャンルの事業に取り組んでいる会社は多くあるのだなと思った。自分でも調べてみたいなと思った。</p>	
<p>企業としての方向変換のための市場調査などの難易度の高さ、その打開策について、具体例を通して大変有意義に理解することができた。</p>	
<p>富士フィルムさんは思っていたより色々な事業に着手していて驚きました。新規事業創出は僕が思っている以上に大変で、お話もして頂きましたが失敗もいっぱいあったと思いますが、新しいものを作るためにはたくさんの失敗をして乗り越えていかなければならないなと思いました。モチベーションをどう保つてたかもお教え頂きありがとうございました。富士フィルムさんにはインターンのエントリーをするかどうか考えていましたが、エントリーしてもし行けたら色々な話をもっと聞いてみようかなと思います。</p>	
<p>新しい事業を立ち上げる上で富士フィルムの辿った経緯が失敗も交えて語っていただけるとてもわかりやすかった。全てではないが、研究においても参考になることがとても多かったように思う。</p>	
<p>新規事業の立ち上げに当たって、構想、参入、立ち上げなどやらなければいけない事がたくさんあると、改めて知る事ができた。また同じ事業でもさまざまな、ポジション、ターゲットがあり、新規事業は中々難しいことであると分かった。</p>	
<p>新規事業立ち上げについて聞くことが貴重な経験だったのでこの講義を受けることができてよかった。</p>	
<p>新規事業の立ち上げにあたり大切なポイントがよくわかった。その中でも何をやるかを決める際に課題を見つけるポイントを知ることができたのは非常に役立つ知識となった。研究に通じる点も多かったため、学んだ考え方を生かし身につけたいと思った。</p>	

<p>化粧品の中で売れている商品の世代別分析したという話を聞き、売れる前に「こうすれば売れるのではないのか」という思考から売れた後の「なぜ売れたのか」という思考に切り替えるというのが、当たり前だけどどっちかしかできないことだと思った</p>	
<p>今回は新商品開発ということで、貴重な講義ありがとうございました。富士フィルムは自分のイメージでは写真のイメージでしたが、まさか化粧品を作っているとは思いませんでした。その過程で、一度化粧品を売り出して失敗して、二度目の商品で売れ出したときに、そこで自分たちのコンセプトが生まれた話には驚きで、発想の転換が形になって現れたのは本当にすごいと思いました。新規事業はどんどんやってみるのも重要ですが、適宜慎重になるところはならなければいけないと思いました。また、新規事業にかかわらず何事にも言えることですが、失敗を恐れず何事にも挑戦してみることがやはり重要だと再確認しました。その精神を持って研究などいろいろなことに励んでいきたいです。</p>	
<p>富士フィルムがどうして化粧品を出すことになったのか、またその事業が決まった後どのように進めたのかを知ることが出来て、とても良い講義を聴くことが出来たと感じました。</p>	
<p>化粧品事業の新規事業創造からは、新しいことをやるには、予想外・想定外のことが起こるので、自ら変化してやりきることが重要であると分かった。また、最後のお話で、最初に売れない商品を出したことが失敗だったが、そのおかげで化粧品事業の枠組みを理解できたとおっしゃっていて、新しいことを始めるには、失敗はつきものであると前向きに考えることができた。映画用フィルムの国産化を目的として設立された、富士写真フィルム(株)が、レントゲンフィルム、映画用フィルム、医療分野、化粧品分野を展開してきたように、新技術の獲得による市場確保・技術展開による新市場の開拓、そして新しい領域に挑戦してきた富士フィルムの進化の話をお聞きできて、とても面白かった。以前からなぜ、富士フィルムが化粧品事業に乗り出したのかが気になっていたので、直接お話をお聞きできて、大変有意義な時間であった。</p>	
<p>新規事業を成功させるのは本当に難しいと感じました。たくさんさんの失敗を重ねて成功していることとということを学びました。富士フィルムのような他業種に広がる企業では、どのようにして技術などをかかわりあっているのか知りたいです。</p>	

<p>富士フィルムはカメラやその周辺技術を持っていて、化粧品技術に関しては全くの無関係の事業をしていると考えていた。しかしながらそのようなことはなく、技術としては関連している部分を持ち、また外部企業に協力をあおることで、苦手な分野におけるやり方も重要であるということがよく分かった。ある大きな目標を達成するために、いくつかの小さな課題を段階的に持ち、解決することで、上層部の理解も得やすく、都度改善を図ることができ、ロードマップ作りはある程度丁寧にする必要があるのだろう。この中でリスク回避を設定するとあるが、今回の化粧品事業においては、こういった内容のことを考えていたのだろうと思った。製品としての技術力の他にも、顧客認知というのも大切である。これが個人的にはかなりの優先順位を占めていると考えていた。CMなどといった一般的なやり方しかないのだろうか。</p>	
<p>新規開発を行うにあたり、はじめは確実性のある目標を設定することがよいことを知り、普段の勉強や研究活動にも活かせる目標設定の方法であると思いました。また、チャレンジすることが一番大切なのだと思いました。</p>	
<p>化粧品に興味があるため、富士フィルムの化粧品の存在は元々知ってはいたが、本日の講義を受講して、この事業創出は誰にでも出来ることではなく、その事業のニーズや、どの市場で、どんな技術で売り出していこうという戦略を緻密に練って成り立った事業だったのか、という一種の感動を覚えた。失敗をしても良いんだ、という前向きな精神は学生における研究でも、社会でも持ちたいものだと感じた。</p>	
<p>新規事業、新商品を開発するにあたって、数えきれない失敗をして成功をつかみ取っているんだなと感じた。成功するかわからなくても挑戦するマインドが大事だなと感じた。</p>	
<p>講師の方の成功経験や失敗経験もお話しいただいて非常にわかりやすかった。</p>	
<p>新事業を開拓するまでの流れや考え方を具体的に紹介していただき、理解することができました。新たな成長戦略を考えるために、既存の技術を展開したり、新規市場を展開したりと考え方がいくつかあることを知り、新たな価値を創造するイメージが湧きました。社会問題に注目して、どのような需要が存在しているのか考えてみようと思いました。</p>	

<p>新規事業開発の中にも既存事業からの創出などいろいろな道筋からヒントが得られるということがわかりました。質問なのですが新規事業にて製品を作られた際に宣伝はとても重要な役割だと考えたのですが、御社ではどのような点を重視されて広報活動を行われてきたのでしょうか？</p>	
<p>時代の変化によって今ある技術を生かして新しい市場に挑戦する必要性を感じることができた</p>	
<p>FUJIFILMが化粧品事業を展開したことについて、FUJIFILMしかできない技術があったからこそできたというお話はとても興味深かったです。化粧品に関係ない企業という固定観念はないのだと感じることができました。また新商品を開発するためには、inside outが大切で自分自身があったらうれしいものを考えるというお話があり共感することができましたが、商品のターゲットを絞ることも大切だということは、私の中で新たな知識となりました。興味深いお話をありがとうございました。</p>	
<p>富士フィルムの化粧品について初めて見たときは驚きましたが、今回のご講義でたくさんの戦略と努力によって開発されたものなのだを知ることができました。また、海外進出の際、現地の文化の違いによって商品が受け入れてもらえないということもあるのだと知り、マーケティングの難しさもわかりました。本日はどうもありがとうございました。</p>	
<p>must can will の3つの要素をバランスよく取り入れた新規事業が成長できる事業だとわかった。</p>	
<p>売れる商品を一つ開発するにも、その背景に非常に多くの苦悩や失敗があることがわかった。けれども、成功するためには臆せずチャレンジすることが大切だと知れた。</p>	
<p>話の本筋とはそれてしまいますが、このように社会で活躍されている方も、失敗することがあり、それを乗り越えてきたということがわかりました。失敗に恐れずにチャレンジし、明るくポジティブにとお話されていたのが心に響きました。</p>	
<p>新規事業においてローリスクとハイリターンは成立しないという言葉が特に印象に残りました。失敗と聞くとやはりネガティブなイメージがつきがちになってしまいますが、失敗に対しても常にポジティブに考えることの大切さを改めて感じました。</p>	

<p>富士フィルムが化粧品事業を行っていることを知らなかったのが新鮮なお話でした。フィルムにコラーゲンなどの女性が肌に求めている悩みを解決する技術を使っており、それを化粧品に生かすという発想にいたらせるのは、おもしろいと感じました。また、今回お話された中村さんは、男性で、化粧品への関心が開発を始めるまで薄かったように思えますが、それでも成功に至らせることができたのは、自分で化粧品について学んだからなのかなと感じました。</p>	
<p>新規事業の立ち上げ方から、失敗談までたくさんの貴重な話を聞かせていただきありがとうございました。自分自身、正直新規事業は失敗等のリスクが大きそうであるべくはやりたくないなと思っていました。今回の授業を聞いて、失敗を恐れなくてチャレンジするのが大事と聞いて、もし新規事業に立ちあう機会があったら、怖がらずポジティブにチャレンジしようと思いました。</p>	
<p>最初はローリスクで堅実に参入した後、ニーズとできることの規模を拡大していくことでステップアップしていくものいいということがわかりました。確かに最初から手広くやってみることもあるかもしれないとも思っていましたが、企業として安定することが大切であるということも考えました。新規事業はやりきることが大事ということも学びました。そのために、長期的な枠組みや臨機応変、柔軟に対応することが挙げられていましたが、そのためにはいろいろな角度からのアプローチや多方面の知識やアドバイスが必要なのではないかと考えます。そういった、情報を統合して組み合わせることも新規事業やニッチな産業への進出ができるのではないかと思います。</p>	
<p>化粧品事業に興味があったので、貴重なお話をしていただきありがとうございました。個人的には、M/C/Wの中で、化粧品に関して何が求められているか（Must）が分からないから、まず知識を持った企業から知恵を取り組むという柔軟な姿勢が、貴社の強みでもあるのかなと感じました。どの知恵をそのまま使うのではなく、一緒に想像して、富士フィルムらしさを出していくことも大切だと分かりました。</p>	
<p>事業拡大の話が聞ける機会はなかなかないと思うので、失敗談含めて聞いてよかった。</p>	

<p>本日の講義ありがとうございました。本日の講義で新商品創出が主題でしたが、私は考え方の部分に非常に興味を持ちました。一つ目はローリスクとハイリターンは両立しづらい為、まずは小さなことから挑戦すべきという考え方です。自分は、大きな目標に向かい大きく踏み出そうとして挫折することが多くありました。これからは確実な一歩を踏み出しそこから成長していくようすることで、より大きな目標の実現がしやすくなると思うので実践していこうと思います。二つ目は正解のジレンマについてです。自分は論理的に考えすぎてしまう部分があると感じ、もっと意思を先に持ってから論理性を使うべきだと考えていました。正解のジレンマのお話は、自分の考えに非常に近い考えであり、自分の考えの根本的な理由を示したものだと思えました。これらの知識を身に着けるため失敗を恐れず実際に行動を起こしていきたいと思います。本日は本当にありがとうございました。</p>	
<p>これまで中心としていた事業が廃れていく、発展していくにつれて新しい事業への挑戦はどんな社会においても必須となる。その具体的な成功例である富士フィルムの成功、失敗の話はとても参考になるものであった。事業の転換に失敗して潰れた会社、新たな事業を生み出せなかった会社の方が圧倒的に多いため、その中でこれまでの技術を生かす事業の選択、多数の失敗の積み重ね、ビジネス創設のプロセスは研究職として自分の技術を何に用いるのか、どうすれば社会の役に立つのかを再考するきっかけになった。</p>	
<p>とても興味深い話を聞き、今後の自分のキャリアを作る上で参考にしたいことを多く学びました。特に社会の新たな課題を解決しようとする姿勢について、私もそのように動ければ良いなと思います。ありがとうございました。</p>	
<p>最後の質問に対する解答で失敗した新規授業に関しても笑いながら話している様子が印象的でした。中村さんが仕事をする上でお客様の声をやりがいに行っているという話から、自分が仕事をする上でやりがいになるものについて考えてみようと思いました。</p>	
<p>最初、なぜフィルム会社なのに化粧品を作り始めたのか疑問に思っていたが、フィルムと化粧品の作成に必要な技術が共通しているということが理由だと知った。フィルムと化粧品は全く異なる市場なのに、一つの企業が展開していけるのはすごいと思った。</p>	

<p>富士フィルムと聞くと今でもフィルムのイメージがかなり強いですが現在化粧品が主力になっていると知り驚きました。今前でしてきた事業とまったく異なる事業をすることは間違いなく失敗も伴うし失敗を恐れているのは新企画などもできないのだと感じました。自分も企業に務めたら新事業・新プロジェクト等に携わりたいと思っています。講義を聞いていて1つ疑問に思ったのですが新しく化粧品事業に展開し出すときに、社内で化粧品開発の経験などがある人材がいたとは考えにくいのですが、その事業に関わる人材というのをどのようにして確保したのですか？講義内で質問できず、すみません。</p>	<p>多くの人材は、社内の人材でカバーしています。もちろん、最初から良く知っている社員はいませんでした、それぞれが学んでいったことを憶えています。</p>
<p>新規事業立ち上げという学生にはなかなか体験できないような話が聞けてとても良い経験になった。富士フィルムさんはもちろん知っていたが、化粧品事業をやっていることを初めて知りました。どのようにこのまったく違う業界に踏み込んでいったか、どのような考えで新規事業に向かい合っていくのかなどたくさん面白い話が聞けました。質問としては、化粧品という男性にはあまりなじみのないものですが、どのように化粧品に対する理解度を深めていったのかを聞きたかったです。</p>	<p>最初は化粧品について全く知りませんでした。しかし、実際に触り、教えてもらいながら理解していきました。今では化粧品の食感評価で大抵の女性に負けることはありません。(^^)</p>
<p>今日のお話を聞いて新商品を開発するための方向性についてわかりました。新しい技術や製品を生み出すには既存の技術がたいせつのだと改めて実感しました。今からでも挑戦することを忘れず、日々学んでいきたいです。</p>	
<p>アビガンの会社としてニュースでよく聞いていたのでどのように新規事業を展開してきたが楽しみにしていました。must、can、willの3つの交点とローリスクとハイリターン戦略が大事ということがわかりました。新規事業をするにあたって顧客が何を求めているのか、何ができるのか、何をやりたいのか考えるのが必要であるが、課題を見つけるのが難しいことがわかった。リスクをどう考えて事業を進めていくか大事だと思いました。そのために最初の一步の確実性を高く創り、徐々に大きな事業を展開していくことが重要だとわかりました。化粧品以外にも様々な事業を立ち上げて失敗もしたと聞きましたが、ローリスクをとっているから大丈夫だと思いました。この挑戦があったからこそ学びもあったと聞き、私も失敗を恐れず新しいことに挑戦していきたいと思いました。</p>	

富士フィルムさんには写真事業で大きく成功したあと、写真事態の需要が少なくなったあとどのように立て直したのかの道筋について講義していただいた。写真フィルムの科学技術を化粧品に応用しようという発想と実行力に驚かされた。しかし、やりたいという気持ちとやれる技術があっても、需要に目を向けるということを怠ってはならないということを再確認できた。この点において、富士フィルムさんは自分たちのたいしてよいイメージをもっている客層について考えるなどして、消費者目線にたっていたので、これも需要に答える上では大切な要素であると感じた。また、新規の題材を見つける上で、社会課題や非論理的なことを選ぶということは浮かびやすいが、何気ない課題と手段を組み合わせることでユニークなものになるというものは盲点だと感じたので、事業を立ち上げる機会があれば、意識したいと感じた。

「カメラ関係で名が知られている富士フィルムが全く業種の違う化粧品業界に参入してきた」というのは前々から色々な方と話すときに話題に上がり、どうしてなのか気になっていた。今回の講義で新規事業を行う必要があったという理由とこれまで蓄積した技術で化粧品業界に参入できる要因があったことを知った。また、新規事業について実際に行った化粧品業界を例にお話を頂いた。新規事業は新規な対象を作るだけでなく新規な技術を用いても成り立つものであったり、最初から大きい事業を立ち上げるのではなく小さなものから徐々に大きくしていく、リスクを考えつつも挑戦を続けることなど、自分の考えを一新できた。

富士フィルムがフィルム事業から化粧品事業に踏み入れるまでの経緯や、どう課題を解決したかについてのお話が大変参考になった。特に印象に残った話が2つある。一つ目は、課題を見つけるには「Must,Can,Will」の三要素が必要になるということだ。新たな科学技術への挑戦や、社会課題など、複合的に考えることの大切さを学んだ。なかでも意味は無限大に創作できるものであり、0をプラスにできるということが、特に参考になった。二つ目は、新規創作戦略にマトリックスについてだ。新技術の獲得と既存技術の展開を両立して、新たな領域にチャレンジするときのポイントが参考になった。どちらも、今ある技術の基本に立ち返り、議論していくことが大切である。気持ちの面や、マトリックスの考え方など、本講義で得た考え方を今後研究で活かしていきたい。

<p>新しい事業の開発にあたって、並々ならない苦労があったことが分かり、特に欧米や中国へ向けて化粧品を販売した体験談が印象に残りましたが、何かを成し遂げる上では失敗を恐れずに実践し、直面した課題を上手く解決できるように工夫することが大事になってくることを強く実感できました。また、講義の中で、様々な企業が新規事業で何を始めていこうか論理的に突き詰めていくと、考え付く事業内容が似通ってくるため、論理的に正しいかどうか分からないことに対しても挑戦していくことは、日本の技術力を向上させていくためにも確かに必要不可欠だと感じました。</p>	
<p>今回のお話の中で、「論理的に正しいければ正しいほどほかの人も同じようになるので、論理的に正しいかわからないことを行った方が良い」という考え方を言われて気付きましたが、本当にその通りだと思いました。この考え方を研究や将来会社に入ったときに意識していきたいと思いました。</p>	
<p>私が子供のころ、親からFUJIFILMのフィルムカメラで写真を撮ってくれた記憶があり、私の中でもFUJIFILMはカメラのイメージが強かったです。デジタルカメラに移行する中でそんな中でFUJIFILMが化粧品にフォーカスし新規事業を開拓したという話を聞き、時代の変化に対応し、今ある技術（FUJIFILMでしたらカメラ技術）に執着せず、新しい事業を進めるという点が印象的でした。時代の変化の中ではこのような事業転換をするやわらかい思考がとても重要だということ学びました。自前主義をやめてコンサルや専門家の意見を取り入れるとという点は今では普通なのかと思いましたが、その当時にFUJIFILMで取り入れられたという点が良いポイントになったのが面白く感じました。このような方針になったきっかけがあったのならばお聞きしたいです。また正解のジレンマの回避にInsideOutの人の想いが印象的でした。</p>	

<p>中村さんが皆さんと協力されて立ち上げた事業が、始めは余り売れなかったとしても、進み続けて、そこから売れ出して、なぜ売れたのかを分析して、40代～60代の女性層に売れていることを知り、自分達が誰のためにより喜ばれるような商品を作るべきなのか見定めて、化粧品事業からヘルスケア事業まで、何百億円規模の大事業まで発展していく様子は聞いていて、とても痛快で心地よかったです。ただ、こうした成功の裏に、フランスや中国への海外進出による失敗や、プラスチックファイバーの有線を引くビジネスの失敗、その外にも沢山の新事業をされていたと仰っていたため、成功の裏には、僕が同じ立場にいたら責任を放棄して逃げ出したくなるような数多くの失敗があったのだと思います。失敗を分析して、無駄にせず、活かして、対応していけるように自分もなりたいです。質問：意味のイノベーションって、例えば、どんなものがあるんでしょうか。</p>	<p>意味のイノベーションで有名な例は「ろうそく」です。ろうそくは元々「明かりを取る」ためのものでしたが、今、明かりを取るためには蛍光灯やLEDが使われるようになりました。でもろうそくは今でも売られています。それはろうそくを使う意味が変わったからです。ろうそくは「癒やし」であり、「恋人との絆」なのかもしれません。</p>
<p>本日の講義では、FUJIFILMが化粧品事業を立ち上げて、企業の中の事業の一つとして定着させていく過程を知ることができました。。作った化粧品を売り込むためにコールセンター会社と受託する、CMを利用する、売れた商品の年代層を調べる、売れた理由を考える、これまで培ってきた技術を新規事業に活かすというように「新しい」ことを成功させるために必要なこととお聞きすることが出来とてもお勉強になりましたし、根拠はないですが「自分も頑張ろう」という気分になりました。話全体特に、化粧品事業に富士フィルムのコラーゲン技術、抗酸化技術、ナノサイズの分散技術を使うという部分を聞いて、自分たちの今できる力、手札を最大限使っていくそういった行動を起こしていくことが特に事業を起こすなどの土台の部分として自分が持っておく必要があることかなと思いました。海外では事業が上手くいきにくかったという話も面白かったです。</p>	

博士学生：質問／コメント	回答／コメント
<p>新規事業のための必要条件が示された。特に興味深かったのが、ストーリー性である。富士フィルムが最終的な創薬事業（診断技術の開発）のために、化粧品の開発を行っていたことに驚いた。このようなストーリーを紡ぐために必要なことをもう少し知りたい。</p>	
<p>科学の目線だと、新商品の開発について注目しがちだが、新事業の立ち上げということで、開発した商品の売り出し方や買い手といったターゲットに対する視点も盛り込まれていて興味深かった。</p>	
<p>新商品開発マネジメントには、市場調査の結果と自社の実情を組み合わせ、開発の方向性を把握して新商品開発を行うことが成功につながると考えています。この度は、新商品開発マネジメントに関してのいろいろを教えていただき、ありがとうございます。</p>	
<p>写真のフィルム事業に特化している企業が、方向転換して化粧品事業に携わることにに関して、非常に面白いと感じた。時代が進む事によって異なる科学が必要とのことで、転換先の化粧品関連への科学には化学と生物が含まれている事が考えられる。化粧品には写真フィルムとは方向性が異なるが、共通点が見受けられる。①化学分野である。②色に関わる。③レイヤーがある。ここまで3つの共通点を想像してみたが、並べてみると写真と化粧品は似たような性質を持っている事がわかる。いままで化粧品に対して興味もなかったが、このように関連付けてみると面白いものだ。既に着手してる可能性もあるが、『染料』や『塗装』や『調味料』も写真と似ているのでは無いだろうか？素人意見での憶測には限度があるが、こうした繋がりを想像してみるのも非常に面白いと感じることが出来た。</p>	
<p>新規事業開発におけるMCWの考え方などは研究にも通じるどころがあると思った。</p>	
<p>新規事業立ち上げに関するわりと生々しい話を聞いて新鮮だった。</p>	

<p>既存事業から新規事業を展開するための方法や、各アプローチで重要なことを「アスタリフト」の経緯を通してご紹介していただき、わかりやすかったです。特に、何か大きな事業をやろうとしたときにいきなりやるのではなく、ストーリーを立てて、小さな事業から徐々に大きくする事業展開が印象的でした。再生医療を目的に化粧品事業を始めたことは聞いたことがなかったので、驚きました。</p>	
<p>盛りだくさんなお話しありがとうございました。事業が直面する競争は、市場に出た後の売り上げや顧客満足度に表れるものかと思っていましたが、新規事業を立ち上げる時に何をするのかを決定する段階で競争が始まっている、という視点を見落としていました。これは大学での研究活動でも、何をテーマにすると何が新奇的なのかを考えなければならないという点で似たようなものがあるなと感じました。しかし、アカデミアと違うのは新奇性と自社が持っている能力と顧客ニーズがうまくかみ合わなければならないので、より一層考えなければならないことが多いのかなと思いました。新規事業を立ち上げる時、自社の技術に留まらないでいろんな企業の力を借りる必要があるという考え方には非常に共感しました。研究をしている中で、違う畑の話は知識がないだけでなく持っていない視野もあるので、今後大切にしていきたいと思いました。</p>	
<p>既存の技術を新規事業、新商品開発に応用していく際の考え方が参考になった。</p>	
<p>昔から、富士のフィルムは中国でも、とっても人気な商品と認められる。しかし、デジタルカメラの発明で、フィルムのマーケットはいなくなった。今日の機会で、富士は今化粧品事業を営むことの経緯が分かった。危機を対応する時。既存な技術を活かして、新しい事業を成り立つのは一つの解決策とした。新規事業を起業するとき、辛い時期でも頑張って機会を見つける方法も紹介して、感心された。特に使用者の需給を調べてマーケットを洞察するには印象的だ。</p>	

<p>会社名にも入ってくるようなフィルム事業から、様々な変遷を経て新規事業に参入できているということが、改めてすごいと思った。今までの講義についても同様だが、自分たちが持っている強みを如何にして活かしていくのか、ということに着目して事業展開しており、我々が行っている研究でも同じように考えることができると思うので、これらの戦略を生かしていきたいと思った。</p>	
<p>課題を決める際は must can willつまり 求められているもの、できること、やりたいこと、この三つを考慮することが重要。またその課題を解決する際はローリスクハイリターンのロードマップ、つまりハイリターンが期待できるが大きなリスクが伴う事業の立ち上げのとき、ローリターンだがローリスクの着実な一歩からはじめてハイリターンの事業へとつなげることが成功の手助けとなることが学ぶことができた。この流れは研究の課題設定から解決までの流れでも役立つはずであるので、今後の研究活動でも意識していこうと思った。</p>	
<p>Thank you for the lecture. For me it is always comes as a surprise - how companies I knew only for, in example, photography products, starts to work with cosmetic products. It makes me think of possibilities of broadening my work field.</p>	
<p>新規事業を創出するためにはMust/Can/Willの交点を考えること、确实性の高い内容から始め、大きな事業へと展開させるビジョンを持つことが重要であることを学んだ。また、日常の課題の多くが解決されているが、シンプルな解決方法がないという点が印象的だった。これは研究でも同様のことがあり、新たな研究テーマやアプローチを考える際にはそのようなことを考えながら取り組んでいきたいと考える。</p>	

<p>今回の講義はとても面白かったと思いますが、以下3つの質問を聞きたいです・新規事業の化粧品の開発と販売は既存の事業にどんな関連がありますか？互いに広報とか、技術運用とか…・化粧品事業を立ち上げる過程に一番難しかったの段階はどこですか？・新規事業を立ち上げる時、たくさん新規事業案を試したが、化粧品事業を成功したこと、良い成績が取ったことに対して、重要なポイントは何ですか？</p>	<p>一番は、顧客の見極め（誰が最初にアプローチすべき顧客なのか）とその顧客にとっての価値（顧客価値）は何なのかを理解し、それを実現する手段となっているかだと思います。</p>
<p>フィルムの現像の仕組みの説明にあんなに構造式が出てくるとは思いませんでしたが、カメラで撮った映像がどのように写真になるかは考えたことがなかったため、「そういうことだったのか！」と膝を打ちました。私を含め、今日講義を聞いていた学生たちはカメラ・写真というとフィルム・現像した写真ではなくスマホ等電子機器・画像データを思い浮かべる方が多いと思います。私もFUJIFILMのミラーレス一眼を所有しているのですが、SDカード内の撮影データばかりで一枚も現像していません。デジカメの出現が破壊的イノベーションだったとのことですが、今後フィルムの復活というか、再び利用されることは考えにくいのでしょうか。または、フィルムをもう一度「使ってもらおう」ために、何か新たな開発はありますか。カメラの利用・価値創出はもうデジタル方向に完全にシフトしているのでしょうか。</p>	<p>デジタルが進んだ中、今アナログの見直しが進んでいると思います。それは従来のアナログに戻るという意味ではなく、新しい意味のアナログだろうと思います。富士フィルムで販売しているインスタント写真（チェキ、Instax）の売上が、写真全盛の時代の何倍にもなっています。これはアナログでの新たな価値創出（意味のイノベーション？）になっているのでは無いかと思っています。</p>

富士フィルムにおけるフィルム産業は2000年代がピークであった。何故なら写真のデジタル化が進みフィルムの売り上げは減少したからである。そのなかで、2000年代はイメージングとインフォメーションが半々くらい、2016年は、イメージングは14%、インフォメーションは39%で、ドキュメントでFUJIXEROXが47%占めているとのことで徐々に事業の偏位がうかがえる。写真フィルム事業は、デジカメ事業につぶされたといわれていて、既存から革新への出来事であった。最近ではデジカメ自体もiphoneに代表されるスマートフォンのカメラに置き換えられており、なかなか厳しい時代になっているのではないかと考える。「市場の競争的技術が変わるとプレーヤーが変わり、ルールが変わる」ということをおっしゃっていたが、その通りであると感じる。私も、歯科という分野だけをとってみても、高齢化に伴い時代が高齢者に焦点を当てられる中で、医療や介護の保険制度が変わることを感じている。一方で保険適応外つまり自費診療というものを活かして診療をしている先生もいるのが歯科の領域の少し異なる点かもしれない。こうした歯科の中で新しい事業を取り入れて広く普及するためには、保険制度に取り入れられるということもしくは保険制度が使えなくてもやりたいというくらいの強いインパクトがなければ成功はないと考えている。

新事業のためのセオリーをいくつか講義で提示していただいた。

セオリー1はMCWの3要件といい、mustやるべき（もとめられる）canできる willやりたいという点をそろえる必要があるということである。需要を把握して、今自分たちができる技術、そしてやりたいという気持ちいずれもがそろっていないとうまくいかないということであった。セオリー2はローリスクとハイリターンは両立しないとのことで、最初の一步は確実（例：化粧品事業）に、徐々に大きくする（例；トータルヘルスケア）、そしてこの間にはロードマップ（ストーリー）があるべきであるとのことであった。順序的にはまずやりたいことをみつけそのための一步は何から入るのが確実か、そして徐々にリスクを伴いながらも大きく打ち出していくということであり、納得するセオリーであった。

質問) 感想にも書きましたが、歯科領域では保険制度という一つの枠組みが決められています。これをうまく使うことで事業としての発展を打ち出せると考えています。しかし、我々が研究している嚥下分野は、介護や栄養などの他の分野が関わっています。他の分野に疎いため教えて欲しいのですが、歯科でいう保険制度に採用されるなどの一つの枠組みは一般的な事業の中ではこういった形になるのでしょうか。

それぞれの事業によって、守るべきルールや活用できる仕組みがあると思いますので、一般論としては答えにくいものがあります。化粧品で言うなら関連する法律としては「薬機法」と「景表法」があります。これらは化粧品事業を行うものに共通の市場ルールを形成しています。これらは制約でもありますが、チャンスをもたらすものでも有ると思います。