

製品開発におけるフロント・エンド・ローディング
— 戦略的フロント・エンド・ローディング体制を阻害する要因 —

株式会社ジョンクエルコンサルティング
代表取締役 落合 以臣

Keywords

知識・技能・戦略・価値創造・低迷・阻害・魅力・創造

日本のものづくり力が低迷ないし低下傾向にあることは、すでにいろいろな場面で有識者によって語られています。これが事実とすれば、製造業が価値創造をできなくなったということの裏返しであるとも言えます。その原因を考えてみますと、日本を支える製造業が何をしたらよいかの不明確で、今まで蓄積してきた知識、技能を浪費するだけで、将来に向けてブラッシュアップする契機が見出せないと言っても過言ではないかも知れません。現場における熟練ワーカーの枯渇現象も、もとをただせばその重要性を理解できなかったため、処遇も育成もできなかったということの結果のような気がします。なぜ理解できなかったのかというと、将来的に何をし、そのためには何が必要かを洞察できなかったからと言えるのではないのでしょうか。

こうした状況の中で、製造業復権のためには戦略的フロント・エンド・ローディングに基づく戦略的経営を実践することが必要であると申し上げたい。一時流行した MOT が失速した背景には、技術管理あるいは開発効率ということに重点を置いて、そのような戦略的経営との関連性を逸したところに原因があります。技術は経営のひとつの要素ではありますが、人間の目標を定めるものではありません。したがって、目標や意思、活動、資源の関わり合いを企業として明確化し、その理解を人々が共有しないと経営は分断され、有効性を失うこととなります。企業価値を構成する技術と市場を融合したものが、戦略的フロント・エンド・ローディングであり、製造業の戦略的経営の実現を目指すために必要となります。

戦略的フロント・エンド・ローディングでは、企業が追求し、創造すべき価値をイメージとして生成する過程と、それを実現する方法とプロセスに関するリスク評価をおこなうことが焦点になります。従来から戦略論のテキストで必ず1つの章を構成するSWOT(強みと弱み)分析程度のものではありません。イメージされた価値をRCOM(Risk Control Method: JQ International Review July 2013 Vol.7)へと展開できるだけのはっきりとした製品あるいは事業コンセプトの創造とそれに基づく可視化・定量化によるリスク評価がおこなわれなければなりません。そこでは企業のあらゆる能力、知識を総動員する必要があります。それは限られた戦略企画スタッフだけの仕事ではありません。それには技術者やライン部門の最高の人間も加わることができる種の体系化された仕組みづくりの絶好のチャンスとも言えます。

今まで戦略計画は、非定型的意思決定の典型として扱われてきました。逆に、そのことが仕組みや体系化の試みを排除する原因となって、戦略という概念の形骸化と、戦略と現業の遊離という悲しい戦略論に墮し、結果的に戦略的フロント・エンド・ローディング体制を阻害する要因になっていると思われまます。

戦略的フロント・エンド・ローディングは、成熟市場において魅力に欠けた製品づくりが挑戦的な製品づくりへと変化する契機を創り出せると言えます。

この JQ International Review が、愛読される方の背中を押すことができれば幸いです。