

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

‘世界を驚愕させる日本製品と技術力’

— 斬新的な製品の誕生と CMO の育成(その二) —

(株)ジョンクェルコンサルティング 落合 以臣

A Front End Loading in New Product Development

‘Japan products in the world and technical capabilities’

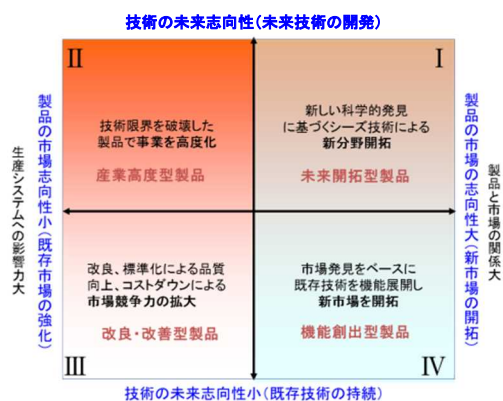
—The creation of innovative products and CMO education (the second issue) —

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords: テーマ・製品化・サプライチェーンの構築・販売・指揮

1月号に引き続き、製品開発全般を指揮できるような環境を整え、開発現場とマーケティングが一体となる仕組みについて述べたいと思います。

右図は、新規テーマの位置づけを技術と市場との関連から表したものです。横軸に既存市場から新市場へ、縦軸に現在保有する技術から将来有望な技術への発展を示し、第 I 象限を未来開拓型製品、II 象限を産業高度型製品、III 象限を改善・改良型製品、IV 象限を機能創出型製品と名付けています。ほとんどの企業では、III 象限を中心に売上げの 95%を確保しているといえますが、現代のように社会構造が複雑化している状況下では、改善・改良型製品では大きな市場拡大を望むことが難しいので、II 象限、IV 象限へと領域を広げている企業が多く見られます。しかしながら、I 象限のように技術、市場ともに未知な部分が多い市場へと進まない製品は優位性を発揮できないため、企業自身が存続していけないのではないかとされています。この領域を支える技術には Only One となるものが必要となり、匠の技をコア技術とし製品及び製造ノウハウをブラックボックス化することで市場を長く占有できることとなります。しかしながら、Only One の技術を開発するためには長い期間を要するために、出来上がってからどのように製品化に結び付けていくのか、あるいは販売方法はなどを考え始めたのでは、形成されているかどうか分からない市場に乗せることはできないでしょう。したがって、技術開発後ではなく開発途中もしくは企画の段階から製品構成、製品化、サプライチェーンの構築、販売方法などをマネージすることが重要になることがわかります。ところが、今までの日本企業は企画から販売までを一気通貫として考えてといるといながら、研究部隊、製品化部隊、製造部隊、販売部隊、それぞれが本部形式となっているために、企業スローガンと実際に大きな乖離が生じています。言い換えますと、目新しい言葉だけが先行して、実際は旧態依然とした組織になっているといえます。



こうした状況に鑑みますと、企画から販売までを通して指揮できる人、それがマーケティング最高責任者(CMO: Chief Marketing Officer)を応用したリサーチ&マーケティング最高責任者(CRMO: Chief Research & Marketing Officer)であると思います。日本企業では馴染みの薄い職種であり言葉ですが、米国ではすでに導入されています。特に、米国大手の GE では以前から配置され、大きな成果を上げていることは周知の通りです。今後、益々製品の特異性が強調され、同時に製品化競争が厳しくなる中で、時代の要請に応えられる CRMO の存在が必要不可欠になってくるのではないのでしょうか。是非、2020 年に向けて新たな展開を期待したいと思います。

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