

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’  
— 新製品開発とSCMの関係 —  
(株)ジョンクエ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 relation between a new product development and supply chain management -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords:** プロセス・SCM・製品開発・可視化・定量化・購買・仕入れ先・多重化・仕組み作り

1982年ブース・アレン・ハミルトンのK.R.オリバーとM.D.ウェバーによって提唱されたSCM(サプライチェーン・マネジメント)は、供給業者から最終消費者までの業界の流れを統合的に見直し、プロセス全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法です。もう少し平易に述べますと、自社内あるいは取引先との間で受発注や在庫、販売、物流などの情報を共有し、原材料や部材、製品の流通の全体最適を図る管理手法といえます。言い換えれば、原料・材料が部品や半製品に加工され、最終製品が生産されて顧客に販売されるまでのモノの流れのことを「サプライチェーン」(supply chain:供給連鎖)といい、このチェーンの端から端までの間には通常たくさんの企業や部署が関わっており、情報システムなどを通じて各主体の間で情報を共有し、需要変動などに素早く対応することにより流通の効率化を進めることを目指した考え方です。しかしながら、理論としては道理が通っていますので、その考えをプロセスに置き換えて導入すれば成功するはずですが、現代のような顧客ニーズの多様化と複雑化した社会構造の中では、必ずしも成功するとは限らないといえます。では、なぜだろうかという素朴な疑問が湧いてきます。それは、SCMの考え方、手法に問題があるわけではなく、SCMを導入する製品開発の過程で生じるリスクの可視化・定量化が不十分であるからといえます。この結果、製品開発に安易な妥協を起こし見当違いの仕組み作りをしてしまうことにあるのではないのでしょうか。

こうしたことに鑑みますと、SCMがうまく機能しない背景には、自社の情報に比べて外部情報に対する重要性の認識が低いことが挙げられると思います。一般的に外部の情報は社内の情報入手に比べて困難を伴うので、ある意味ではそれだけ価値の高い情報であるといえます。しかしながら、困難を克服してでも製品開発を成功させようとする意識をもったリーダ及び開発エンジニアが少ないのではないのでしょうか。例えば、仕入先と企業の間で部品調達に関する取り決めを行う際に、SCMの導入によって計画量が短いサイクルで変化するようになります。この変化に柔軟に対応できる調達の仕組み作りが必要となります。したがって、これを実現させるためには企業から仕入先に対する先々までの発注予定や需要計画の提示、仕入先から企業に対する調達日程計画・供給計画の再考をしなければなりません。しかしながら、これを実現するために、仕入先と新たなネゴ、あるいは自社のSCMの変更をすばやく実施する企業は少ないといえます。ある意味では、大変だ大変だと念仏を唱えるだけの馴れ合いもたれ合いの世界にどっぷり浸っていた方が楽なのかもしれません。では、どのような方法を持てれば、製品開発とSCMの関係を効率よく実現することができるのだろうか。それは、製品開発の仕組みを変えるのではなく、製品開発に搭載する機能の可視化・定量化を明確にすることと、SCMを構成する仕入れ先を多重化させて置き、いつでも仕入れ先を入れ替えることができるようにして置くことであるといえます。この多重化するという意味は、三社購買という概念ではなく、機能に合わせた仕入先と常に連携をとり、いつでも対処できるという仕組みを作って置くことであるといえます。

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。