

新製品開発におけるフロントエンドローディング

‘技術と顧客価値をつなげる論理展開’

— 新設計基準の創生 —

(株) ジョンケルコンサルティング 落合以臣

A Front-End Loading in New Product Development

‘Logical expansion to connect the technology and customer value’

- Creation of new design standards -

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords: 供給・プロセス・テーマ・消化不良・マッチング・再構築

製品開発と供給プロセス間の連動性確保の背後には、企業としての価値創造、すなわち製品あるいは事業のテーマの創造が深く関わっていると思われます。それが連動性をガイドするグループ（溝あるいは道筋）になります。テーマはニーズとシーズをマッチングさせて評価される製品やサービスを提供し続けるためのダイナミズムを支えます。したがって、テーマはVOCだけに立脚して創造できるわけではありません。VOCに依存し過ぎますと、そのお客の固有性に深入りし、それに対する詭えに腐心することになるからです。例えその関わりから得た情報が歪みのないものであっても、顧客の閾値的变化、さらには顕在化していない、あるいは創発的（Emerging）ニーズや現在お客でない人々のニーズを見落とすことによって新しい可能性を逸する、あるいは変化に対応できないという柔軟性喪失の危険性をはらむこととなります。それは現在の顧客による専制体制（The Tyranny of the Served Market）になって、脆い事業基盤を醸成することになるでしょう。

一方では、顧客との関係を緩やかな関係（あまりコミットしない関係）と深い関係という概念で区別する考え方もあります。緩やかな関係とは、環境も含めた広い視野を持ち、特定の顧客だけにコミットせず、起こっている事象や将来起こるのであろう事象をその視野から考慮し、市場や顧客と接することであるといえます。両方の関係を使い分けしながら事業のテーマを検討していくことによって、将来的にも意味を失わない、ビジネス・プロセスの長期的な連動性を支えるテーマを堅持できるといっても過言ではないでしょう。テーマは、連動性のガイド・グルーバーになると同時に、企業のエンジニアを含めた従業員にとっての動機高揚のドライバーにもなる。なすべきこととできることを一時点でマッチさせるだけでなく、時間経過の上でより高いマッチ水準を実現していく働きをするからです。なすべきことははっきりと掴めず、できることにおいても消化不良感を与えるようなプロセスは、テーマ不在のゆえに起こるといえます。技術を担当するエンジニアは燃焼不良をきたし、マッチ不良から起こる品質や生産性低下の問題や売行き不振、そして小売やトップからの不満に基づく思いつきの要請にふりまわされ、また開発と販売のスケジューリングだけは遵守する無理な開発プロセスに陥るでしょう。消化不良の疲労感だけを感じ、次第に動機的な低下を感じるようになるはずです。

こうしたことに鑑みますと、企業はある種の専門的知識や技能を顧客の価値評価に結びつける事業の仕組みであるといえるでしょう。その結びつける論理をテーマとして明確に持たなければ事業力はなくなります。一般的に、事業戦略は、「何を」(What)と「いかに」(How)に関する行動の整合的な配列（Alignment）の仕方を規定します。しかしながら、その背後で企業の技術などの専門的知識や技能と顧客価値のマッチングに関するプロセスが有効に機能しなければ戦略の成果は上がりません。日本企業は、継続的改善あるいは継続的革新を特徴とすると言われてきました。その真の効果は上述のマッチングの有効性に依存するといえます。現在の日本企業は、マッチング・プロセスを再点検し、より適切なそれを再構築することを要請されていることに気づいているのでしょうか。混沌とした社会構造の中で、目先の競争に振りまわされているだけでは、疲弊だけが積み重なり、競争力は低下していくと思われます。今だからこそ、マッチング・プロセスの再構築が必要であると思います。

このJQ International Reviewが、開発エンジニアの背中を押すことができれば幸いです。
