

新製品開発におけるフロントエンドローディング

‘製品開発の連動性と製品価値’

— 新設計基準の創生 —

(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

A Front-End Loading in New Product Development
‘Linkage of product development and product value’
- Creation of new design standards -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords: 技術革新・プロセス・モジュール・事業価値・連動性

製品構成の変化は、技術革新と結びつけて議論することも多いと言われます。古くは、蒸気機関車から電気機関車、真空管からトランジスターなどで製品構成は大きく変化し、事業ないし企業の盛衰が、その製品によってもたらされたと言っても過言ではないでしょう。しかしながら、トータルとしてその新しい技術が新たな価値を作り出すのであって、技術を使うことが目的でないはずで、技術革新が企業の危機を招くという現象は、技術革新に伴う製品構成の変化への対応が難しいことが原因になると思われまふ。製品構成の変化に対して企業の既存のプロセスが適応できないことを意味しているのかも知れません。

一方、価値の新たな創生は、殆どの場合、製品構成の変化を伴うといわれます。そこで、あるモジュールのスキームは、必然的に変化することになります。それは、モジュールの概念がなくなるのではなく、別のモジュールスキームへと変わるからです。あるモジュールのスキームから別の新しい異なるモジュールのスキームへと変化する段階で、その新しいモジュールの適切性や可能性を高めるために工程の統合が必要と解釈しますと、製品の競争力あるいは価値を持続するには工程統合の能力は不可避になります。したがって、どちらの型が連動体制を高める上でやり易いかという視点で論ずるのは適切ではないかもしれません。むしろ、モジュール化を有効に事業価値の持続へと結びつけるには、開発と製造の他人まかせの分断ではなく、工程の連動体制が必要という言い方が適切です。新たなより高い価値創造を行うためにビジネスモデルやビジネスプロセスを再編する場合に、そのための連動体制を構築するという視点から検討すべきでしょう。

筆者の今までの開発現場を通してみてきた連動性と称する状態を要約しますと、①各業務実践の質が高い、②それら高質な実践活動が高い目標達成や成果につながっている、③開発と製造とはポジティブ・フィードバック・メカニズムで連動している、という3点が特筆できます。それらは背後に各業務担当者間の仕事の質に正の相関があることを意味しています。各業務における独自の規範ないし目標のみで動く独立的行動が組織に浸透しているときは上述したような特徴が出てくる保証はありません。また、それは、実際的に各業務が独立的に動くということもありません。つまり、相互の業務的関わりから、他の業務によって当該業務は影響を受けるので、心理的にも、異なる業務を担当する人々の間では影響しあうのが一般的だからです。上述した関わりは、そのような実質的な関りを反映しています。言い換えますと、ある業務の質が低ければ他の業務のそれも足を引っ張られ、逆に高ければ一緒に良くなっていくようなポジティブ・フィードバック・ループが働くというのが上述のような連動の背に働いていると考えることができます。今一度、製品開発の連動性について、再考することを期待します。

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。
