

新製品開発におけるフロントエンドローディング  
‘各国の新製品開発から見たサプライチェーンの新たなリスク’  
— 新製品開発の創世 —

(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

“New risks in the supply chain as seen from the new product development  
in each country”

-The Genesis of new product development-

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords:** 可視化・定量的リスク評価・再考・摩擦・規制・製造工程・サプライ・ツリー化

2019年のJQ International reviewは、新製品開発の可視化・定量的リスクに焦点を当て、米国、英国、フランス、ドイツ、ベルギーなどの国々によって異なる開発方法の違いについて、実際にこの目を通して見てきたことを率直に伝えてきました。しかしながら、世界の経済構造の枠組みが大きく変わろうとしている現実を目の当たりにしますと、新製品開発を可視化・定量的リスク評価について、特に、定量的リスク評価の内容を再考せざるを得ないことになっていることに警笛を鳴らすべきと気づきました。それは、まさにサプライチェーンを見直すことに尽きるのではないかと思います。従来からのサプライチェーンは、コスト、品質に加え供給の柔軟性などの面で企業間の競争力に差をつけてきました。むしろ、それを大上段に構え、長い間その状況に優越感を抱いてきたわけです。ところが、東日本大震災によって、サプライチェーンの見直しを余儀なくされたことは記憶に新しいと思います。東日本大震災は、リスクというよりクライシスと呼んだ方が正しいですが、新製品開発に与える影響という観点から、ここではリスクと呼ぶことにしました。

再度述べますと、今までのサプライチェーンは、上述しましたように、コスト、品質を主にしてきたといえます。これは、新製品開発の部品製造を第一に掲げてきたからです。しかしながら、米国トランプ大統領によって世界経済の枠組みが大きく変わろうとしています。米国と各国の貿易、防衛体制、経済制裁など、トランプ大統領の誕生以前とは、様変わりしつつあると言えます。特に、米国による中国ファーウェイ社の排除は、今までのサプライチェーンを根本から覆す状況を呈しているといっても過言ではないでしょう。もともとの発端は、米国が「ファーウェイ社はスマホの情報を中国のサーバーに送っている」と断定して規制をかけたことから始まったといえます。最近では、わが国でも「ファーウェイのスマホに余計なものが入っていた」と発表したことは周知のことです。また、米国は米国が輸入する製品の中に、中国で生産した部品が存在する場合も輸入禁止措置を取りました。この規制は、第一段階にすぎず、次々に規制を打ち出してくると認識するのが当然のことでしょう。この状況が常態化しますと、サプライチェーンそのものの考え方が崩壊し、単に部品製造を中国から他国、例えば、ベトナム、タイなどへ移管して済むものではないでしょう。

このようなことに鑑みますと、新製品開発の可視化・定量的リスク評価を行う中で、新たなサプライチェーンの仕組みをどのように構築するのか、それをどのように運営していくのかなど、斬新的な戦略論ではなく戦術論を構築し実践することが急務になってくると思われます。まず、第一に重要なことは、トランプ大統領の今後の政策を予測する、あるいはロビー活動から得た情報をいち早く取り入れるなど、絵空事のような無策に近い方法を踏襲するのではなく、“Made in Japan”の確かなる構築と思われます。もちろん、製造に使う材料の出所が多岐にわたり、製造工程も分業が進んで複数国で製造するというのも多いので、“Made in Japan”の定義も曖昧になっていることも事実です。また、“Made in Japan”を貿易の上で証明するには定められた機関から「原産地証明書」を発給してもらう必要がありますが、原産地証明書は目的によっていくつか種類があるようなので、どの原産地証明書を取得するのかによって“Made in Japan”の基準も変わってくることも事実です。新たなサプライチェーンの構築では、この原産地証明書をどこまで可視化し、定量的リスク評価を行うかということになります。つまり、原産地証明書のリスト化ではなく、ここでは新しい言葉として「サプライのツリー化」を提言したいと思います。新製品開発の新たな創造について、今後も考えて行きたいと思います。