

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング
“戦略的なフロント・エンド・ローディングによる
「魅力に欠けた製品づくり」から「挑戦的な製品づくり」へ”
— 可視化・定量的リスク評価 —
(株) ジョンケイルコンサルティング 落合以臣

Keywords : 価値・戦略論・体系化・効率・成熟・契機・低迷・脳内思考・事象・制覇

「魅力に欠けた製品づくり」から「挑戦的な製品づくり」へ

戦略的フロント・エンド・ローディングを実施するためには、企業が追求し、創造すべき価値をイメージとして生成する過程と、それを実現する方法とプロセスに関するリスク評価を同時に行うことが焦点になると言えます。これは、従来の戦略論的な本には、必ずと言っていいほど 1 つの章を構成する SWOT（強みと弱み）分析程度のものではないと言い切れます。言い換えますと、イメージされた価値を可視化へと展開できるだけのはっきりとした製品あるいは事業コンセプトの創造とそれに基づく定量的なリスク評価が必要になるからです。そこでは、企業のあらゆる能力、知識を総動員する必要があります。それは、限られた戦略企画スタッフだけの仕事ではありません。なぜならば、技術者やライン部門の最高の人間も加わることができる体系化された仕組みがなければ難しいからです。

こうしたことに鑑みますと、今までの戦略計画は非定型的意思決定の典型として扱われてきたと言えるのではないのでしょうか。そのことが仕組みや体系化の試みを排除する原因になっていると思われる。言い換えますと、戦略という概念の形骸化と、戦略と現業の遊離という悲しい戦略論に墮している実態が背景にあると言えます。したがって、新製品開発を効率よく動作させるためには、マネジメント手法（例えばプロジェクトマネジメント）をうまく機能させることが重要で、それによって戦略的フロント・エンド・ローディングが効果的に働くこととなります。

今後、新型コロナウイルスの影響も続くと思われる中で、戦略的フロント・エンド・ローディングの実践は絵空事ではないはずです。成熟された市場において、覇者となるためには戦略的フロント・エンド・ローディングは、魅力に欠けた製品づくりから挑戦的な製品づくりへと変化させる契機を創り出す仕組みであるとと言えます。

戦略的なフロント・エンド・ローディング

新型コロナウイルスの影響を大きく受けただけでなく、日本のものづくり力が低迷ないし低下傾向にあると言えます。それを既知とすれば、製造業が価値創造をできなくなったということの裏返しでもあります。開発エンジニアにも職場としての魅力がなくなったということでもあります。その原因は何かと言えば、製造業が何をしたらよいか不明確で、今まで蓄積してきた知識、技能を浪費するだけで、将来に向けてブラッシュアップさせる契機が見出せないということが現実でしょう。現場における熟練ワーカーの枯渇現象も、もとをたせばその重要性を理解できなかったために、処遇も育成もできなかったと言っても過言ではないでしょう。なぜ理解できなかったのかと言いますと、将来的に何をし、そのためには何が必要で何をすべきであるかなどを洞察できなかったからであると言えます。この事象は、脳内思考で働く人々が多くなり、実践を知らなくても製品開発に達者であるような口調で指図する、まさに、熟成しすぎた先進国病とでも言いましょうか、取り返しのできない状況に陥っていると言えます。

こうした状況を踏まえ製造業復権のためには、戦略的フロント・エンド・ローディングに基づく戦略的経営を実践することが必要であると思います。一時流行した MOT が失速した背景には、技術管理あるいは開発効率ということに重点を置いて、そのような戦略的経営との関連性を逸したところに原因があります。技術は経営の 1 つの要素ではありますが、人間の目標から端を発することが重要であるからです。目標や意思、活動、資源の関わり合いを企業として明確化し、その理解を人々が共有しないと経営は分断され、有効性を失うこととなります。

こうした硬直した製品開発の実態を目の当たりにしますと、製品づくりにおける戦略的フロント・エンド・ローディングによる戦略的経営実現が益々最優先課題となり、その仕組みを具体化した企業が、成熟した市場を制覇できるのではないかと思われる。