

**新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング**  
**“円安と新製品開発”**

— ビジネスモデルの再編と連動体制 —  
(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

**Front-end loading in new product development**  
**“The depreciation of the yen and new product development”**

- Business model reorganisation and interlocking system -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords**

為替相場・アベノミクス・輸入物価・高騰・円安・円高・経営戦略・衰退・成熟・テーマ・機能  
*Exchange rate, Abenomics, import prices, soaring, depreciation of the yen, appreciation of the yen, management strategy, decline, maturity, themes, functions*

**円安と経営戦略**

ロシアのウクライナへの侵攻というセンセーショナルな出来事をきっかけに、我が国の為替相場は円安の方向へと突き進んでいます。この円安と言う現象は、2012年に安倍元首相が経済政策として立案し解き放った三本の矢が舞い始めた時に、急激な円安に陥ったという事実があります。アベノミクスと言う表現は、ウィキペディアによれば朝日新聞が名付けたと言われ、アベノミクスによる円安は救世主か亡国か、日本経済再生の切り札となるのか、それとも輸入物価の高騰を招き国民生活を疲弊させてしまうのかなど、悪いイメージを与えたことを思い出します。しかしながら、今になって見れば製造業においては国内回帰への道筋を着実に進めることができ、また、株価も3万円近くまで持ち直したことは事実として受け止めることが肝要と思われる。

こうしたことに鑑みますと、円安と言う現象について、円が高い・安いという表現ではなく、どちらに推移しても、それに適応した戦略・戦術の立案が重要になるはずですが、しかしながら、我が国の企業運営に立ち返りますと、いつも間に中長期にわたる経営戦略立案の重要性について、株主への配慮に重点を置いた姿勢に転換してしまったと言っても過言ではないでしょう。

**円安と新製品開発**

では、円安に対応した経営戦略、さらには新製品開発戦略とはとの問いに対して、どのような具体的な方法があるのでしょうか。一般的には、円安に関わる材料、部品などの選別を行い、円安に代替することに急ぎ行うという方法です。しかしながら、今度は円高へと逆方向へと進めば、また同様な方法を踏襲することになるわけです。これでは、戦略とは言えず、場当たり的な対応としか言いようがありません。なぜならば、ニュートラルな視点で世界情勢を見据えたうえでの中長期戦略立案を断念してきた結果と思われるからです。

ここで重要なことは、円安・円高に関わる材料・部品などに焦点を当てるのではなく、新製品が持つ機能について新製品を構成するブロックとして見るのが、ひとつの解決方法になると思います。その前身には、ニュートラルな視点で、5年、10年先を垣間見たテーマであると言えます。つまり、テーマイコール機能と位置付けることです。ひとつの例として、家電メーカーを上げることができます。円安・円高の影響を顕著に受けたメーカーだからです。一世を風靡した家電は、現状ではほとんどと言ってもよいほど韓国勢・中国勢の企業に負けてしまいました。その原因は、あまりにも機能を追求しすぎたために、機能と性能の成熟が家電業界の熾烈な価格競争を招き、逆に家電メーカーの衰退を引起したと言えます。しかしながら、家電製品価格の値下がり原因は、機能と性能の成熟ではなく別にあるかもしれません。それは、COVID-19及びオミクロン株の発症で在宅勤務が常態化する中で、消費者自身で必要とする機能を選別する目を培ってきたからと言えます。つまり、耐久性ではなく必要とする機能が良ければ良いと言う一点主義のような意識が芽生えてきたとも言えます。こうした過酷な時期を乗り越えるために、新製品開発における機能の在り方を見直すことが、円安を乗り切るひとつの戦略と言えます。