

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング
“戦略的フロント・エンド・ローディングの失速”

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

Front-end loading in new product development
“Stall of strategic front-end loading”

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

Keywords

価値創造・戦略・技術管理・経営・遊離・挑戦
Value Creation / Strategy / Technology Management /
Management / Freedom / Challenge

戦略的フロント・エンド・ローディングの失速

COVID-19 の収束と言いますよりインフルエンザ化になりつつある現状で、日本のものづくり力が低迷ないし低下傾向にあると言っても過言ではないでしょう。これは、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ると言えます。言い換えますと、若者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する契機が見出せないということではないでしょうか。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、処遇も育成もできなかったということなのでしょう。なぜ理解できなかったのかというと、将来的に何をし、そのためには何が必要かを洞察できなかったからであると言い切れます。

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言えます。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した。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。したがって、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望まれます。

戦略的フロント・エンド・ローディング

戦略的フロント・エンド・ローディングでは、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おこなうことが焦点になります。従来から、戦略論のテキストで必ず 1 つの章を構成する SWOT（強みと弱み）分析程度のものではありません。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リスク評価がおこなわれなければなりません。そこでは企業のあらゆる能力、知識を総動員する必要が出て来ます。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。それには、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ある種の体系化された仕組みがなければ難しいと言えます。

先述しましたように、戦略計画は非定型的意思決定の典型として扱われてきました。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訳です。言い換えますと、そのことが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の背景にあります。BSC やプロジェクト・マネジメント手法がうまく機能するかどうかは戦略的フロント・エンド・ローディングが効果的に働くかどうかにかかわらず存するのです。

戦略的フロント・エンド・ローディングは絵空事ではありません。すでに、製品開発においての実践事例も数多くあります。それは、成熟市場において魅力に欠けた製品づくりが挑戦的な製品づくりへと変化する契機を創り出せることとなります。