

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング**“リンケージ構造の持続性確保”**

— 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
“Ensuring sustainability of the linkage structure”**- Business model reorganisation and interlocking system -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.**Keywords**時間・戦略的マネジメント・企業・企業ビジョン・戦略的行動計画・立案・行動指針・現場・リンケージ
Time/Strategic management/Company/Corporate vision/
Strategic action plan/Planning/Action guidelines/On-site/Linkage

効果的なリンケージ構造は、各種実践活動が相互にプラスの関わりで結びつき、高い質のすべての実践活動が価値創造に向けて有効に機能することを意味すると言えます。このような構造は、時間軸を通して持続されることで、高業績経営が実現することになります。その構造は、戦略的行動から現場実践、そして外部企業との一気通貫構造であるとも言えます。この構造が、時間経過の上で持続的に実現することができますのは、目標に向けた統合的な活動体系が可能になって、時間的にその活動を高める能力的向上が伴う場合です。それは、戦略的マネジメント・サイクルが実現することで可能になります。

近年、その効果はともかく、バランスド・スコア・カード（以後、頭文字をとって BSC と略称します）なる経営手法が再度注目を集め、多くの企業が導入を図る機運になります。BSC が目指す経営課題は、その本の英文タイトルが意味するように、いかに戦略を実践行動に落とし込むかということです。言い換えますと、戦略的マネジメント・サイクルをいかに企業行動に組み込むかということになります。また、それが注目を集めていることは、それがいかに難しいかということを示唆しています。

その戦略的マネジメント・サイクルがどのように機能しているかを見るひとつの方法として、企業ビジョン・戦略目標の設定があります。企業ビジョンの持つ意味は、企業が追求する価値の設定活動の望ましい結果として、行動や開発などのプロジェクトに関する優先順位が明確になって、人々の迷いがなくなり、将来にわたって目標を意識し、じっくりと、着実に価値実現を図る士気が堅持された風土が浸透した状態になることです。戦略計画の策定は、戦略的行動計画立案は追求する前述の企業ビジョンや目標の明確性に関する状態を与件として、それらを達成するための仕組みづくりや操業活動の具体的な目標設定（たとえば開発目標、品質達成目標、原価目標、販売目標など）、さらにそのための資源配分を含む行動の計画策定を意味します。そこで望ましいことは、企業目標達成のためにさまざまな活動を高質かつ統合的に組み合わせるように計画することです。そこでは、さまざまな機能が連携し、相互連携的に効果的な活動体系となる計画立案が必要になります。新製品開発や導入、販売計画、生産計画、調達計画などに包含される下位活動が統合的におこなわれるように計画することが望ましい。

このような活動の統合化を指向する計画立案の結果は、機能連携的あるいは組織的協力体制になっているか、さらには事業戦略と機能戦略との結びつきが確保された体制となっているのかどうかとして現れます。

こうしたことに鑑みますと、企業ビジョン・戦略計画の策定は、現業活動の実践に直接かかわるわけです。しかしながら、実践に移行するためには、戦略的行動計画の立案が必要です。その内容は、戦略的統合計画性を反映させることにはなりますが、さまざまな現業活動の言葉に置き換え、なすべきことを明確にし、現業の実践を促すことが重要になります。その結果として、現業実践が行われ、実践の水準が決まることになります。

したがって、開発現場での迷いを無くすためには、企業ビジョン、戦略計画の立案をしっかりと行い、現業に落とし込むことができれば、リンケージ構造の持続性を確保できると思います。