

**新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング
“リーダーが育ちにくい背景と新たなリーダー像 2/2”**

— 風土改革と新製品開発 —
(株) ジョンケイルコンサルティング 落合以臣

**Front-end loading in new product development
“Background of Difficulty in Developing Leaders and New Leaders 2/2”**
- Corporate Culture Reform and New Product Development -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords

素材・中期計画・情報・収集・SWOT分析・中計・推進体制・プレイヤー・リーダー像

Materials/Medium-Term Plan/Information/Collection/SWOT Analysis/Medium-Term Plan/Promotion
System/Players/Leader Image

欧米のビジネススクールについて、別段美化しているわけでもないし肯定しているわけではないですが、素材の作り方及び利用の仕方については参考となる点が多いと思います。ビジネススクールに通える学生は、最低5年以上の会社生活を経験した者でないとその資格を得ることはできません。ビジネススクールでは、よく実際の企業の戦略的なケーススタディーを行い、企業自身の分析を行う授業というより実践講座を繰り返して行います。この繰り返しの訓練によって、企業分析に必要な素材の集め方、使い方を徹底して身体で覚え、その後、素材として脳内にインデックスを付けて保管されるわけです。この状態を維持しつつ企業に入って戦略立案に携われば、経験からくる情緒的な部分は別として、悲しいかな見事に企業に長く席を温めたひとより実践に即した内容に仕上げるすることができます。このような、いくらケーススタディーを積んだといってもビジネススクール出の青二才と会社のことをよく知っているベテランとの大きな差は、いったいどういうことなのでしょう。

もう少し具体的な内容を参考にして解説したいと思います。たとえば、どこの企業でも実施している中期経営計画立案を考えてみます。中期経営計画について、ビジネススクールで実践しているオーソドックスな方法は、まずニュートラルな目で企業が置かれている環境、これは外部環境と呼ばれますが、経営環境、成功要因の変化・弱体化の根源、存続阻害要因・脅威の抽出と認識など、3つの視点から分析を行います。この分析を行うために、徹底した情報素材の収集作業を実施することからはじめ、収集した素材をもとに将来予測を行います。次に、これらの分析から客観的に3年～5年後を目指した企業のあるべき姿の構築、製品・システムの計画的見直し、ライバル優位の計画的構築、高品質・ローコスト経営の構築、ビジョンの構築など、5つの視点から改善の仕組み作りを作成します。次に、企業自身の現在保有している組織分析、財務分析（利益率算定・利益額算定）、製品分析、業務システム分析・マネジメント分析、不採算事業の撤退計画・老朽化設備の廃棄など、5つの視点から資産の棚卸を行い、SWOT分析に当てはめて市場に対する強み、弱み、脅威、機会の分析を行います。最終的には、SWOT分析によって作成された市場に対する強み、弱み、脅威、機会などと外部環境分析、改善の仕組みを融合してSWOTマトリックスを作成し、中期経営計画を立案することになります。立案された中期経営計画を実施に移すために、中期計画から年度計画への落とし込み、年度計画実施の策定、月次計画による実行プラン化、組織業績の管理と評価、策定した中期経営計画と企業理念との照合などの年度計画を核とした推進体制の策定をして終了となります。余談ではありますが、中期経営計画は3～5年先をターゲットとしてみるので毎年実施する必要はないはずですが、日本の企業の場合は、中期経営計画を中計と称して毎年10月頃に行っていますのが現状です。

長々と述べてきましたが、現代のように歴史的転換期に敢然として立ち向かはなければならない日本にとって、素材のカードを駆使し得る“プレイヤー”の存在が不可欠になります。切り札としての企業特有の素材を左手に、虚々実々の現実に対応していく外交術を右手に携えた新たなリーダー像が、カストロフイックな変化の時代に望まれるはず。今までは、これら2つの要求が単独に個人の中に集積され、“右脳か左脳か”という状況でしたが、今の企業に必要なのはこれらに等しく通じた人、つまりリーダーであるのではないのでしょうか。