

**新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング****“新製品開発の過去・現在”**

— 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****“The past and present of new product development”**- Corporate Culture Reform and New Product Development -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.**Keywords**

開発現場・陳腐化・DX化・ビジネスモデル・品質・テーマ創造

*Development site, obsolescence, DX, business model, quality, theme creation*

2012年以前の20年にわたる開発現場の実態を整理しますと、極端な円高に押され製品開発の大半がアジア諸国に移転され、そこで生産された製品を逆輸入することで、大きな為替益を得てきたことは周知のとおりです。当時を振り返ってみますと、確かに円高という第二の黒船の到来ともいえる出来事は、企業運営に大きな影を落とし、それをカバーするために海外へと生産拠点を移していったことは当然の仕組みであったといえれば納得のゆく回答になるかもしれない。しかしながら、一方では製品開発の仕組みが見事に破壊され、Made in Japanの根幹であった品質保証の考え方が陳腐化されたといっても過言ではないでしょう。

こうした過去の事象を踏まえ、2019年以前のわずか7年の歴史は、どのような時期で、どのような事態を引き起こしたのでしょうか。それは、多くの企業では、DX化という大きな流れに飲み込まれ、高度なITを多く取り入れ複雑化した製品を開発することに翻弄してきたとも言えます。その結果、スマートフォンのように、ハイテクを積み込んだ製品の部品の多くを日本企業が背負うことができたわけですが、同時に撤退も余儀なくされたことは記憶に新しいでしょう。スマホに限らず、自動車、軍事用機器にも適用されていることは周知の通りである。これをB to Bビジネスモデルと呼び、B to Cビジネスを主とする企業もB to Bビジネスの恩恵を受けましたが、その反面、B to Cのビジネスモデルが後退したとも考えられ、その隙間に中国、韓国企業がまた入り込み、あっという間にそれらの企業によって製品の品添えをされてしまったことも事実です。

この原因は、テーマ創造を放棄した結果、自らが招いたといえるのではないかと思います。なぜならば、B to Bのビジネスモデルは企業自身がテーマを創造しなくてもその企業の顧客がテーマを持っているからです。言い換えますと、顧客の持つ製品に合わせた中間材を提供すればB to Bのビジネスモデルが成立するわけです。つまり、限りなく小さく、薄く、軽く、そして優れた性能などを目指して開発すれば、必ず的を射ることができます。一方、B to Cのビジネスモデルはテーマを創造しなければ、消費者のニーズに答えることができません。しかしながら、テーマの創造はトレンド予測を十分に行うことが重要となりますが、日本人にとって馴染みの薄い領域となります。過去の製品開発は、品質をよくすることを第一の目的としてMade in Japanを世に送り出し、その品質のよさを世界中から絶賛されたことは周知の通りです。ところが、現在の状況は過去と180度違うと言っても良いかもしれません。それは、確かに富裕層の間では品質のよい日本製品を欲しがることは事実ですが、現実には富裕層の期待する製品を分析しますと、品質だけでなく新たなテーマを兼ね備えた製品を希望していることがほとんどであることがわかりました。日本のほとんどの企業は、この事実を受け止めず、相変わらず品質保証を追いかける製品開発となっています。この結果、品質を極めたからその製品が売れるかといえ、新製品が販売されて数か月も経てば、3割～4割もの販売価格がダウンすることになります。また、多くのクレームを生じることにもなっています。

こうしたことに鑑みますと、ニュートラルな視点で数年先をトレンド予測し、その時の世情を見据えたうえで消費者のニーズを先取りしたテーマの創造が重要になることがわかります。