

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

‘世界を驚愕させる日本製品と技術力’

— 新製品開発と原点回帰 —

(株)ジョンケルコンサルティング 落合 以臣

A Front End Loading in New Product Development
‘Japan products in the world and technical capabilities’

- A measure of the relation between new product development and the origin regression -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords: 飽和・世界市場・変遷・企業イズム・ROA・ROE・評価・再構築

国内市場が飽和していく中で、企業にとっての新製品開発の位置づけは、いつの間にか風化しつつあるように思います。と言いますより、世界市場の枠組みが、歴史の変遷によって新たな仕組みを期待しているのかもしれませんが。新製品開発におけるフロント・エンド・ローディングを現代の流れの中で、世情を少し早読みしその必要性を具体的な方法を持って論じてきましたが、どうも開発現場で起きている課題を直視しますと、企業イズムの変遷とのバランス感覚で見えていかなければ、現実論に対応できないのではないかと思いはじめました。特に、企業運営に目を向けますと、企業を支える株主構成が、バブル経済崩壊を境に安定株主制度から利潤主義株主構成へとドラスティックに変化したことは周知の通りです。確かに日本の企業は、欧米に比べて儲けが少ないといわれています。株主から企業の競争力を評価する場合、企業に預けた資金をどれだけ効率的に活用しているのかという財務指標、つまり、純資産利益率(ROA)と株主資本利益率(ROE)を重視するといわれています。そのROAとROEの意味するところは、企業が自社のビジネスをどれだけ「効率的」に行っているかを見ることが出来る指標といわれているからです。したがって、「ROEが高くROAも高い」、「ROEが高くROAは低い」、「ROEが低くROAは高い」、「ROEが低くROAも低い」など、4つの見方でその企業が優良かどうかを判断され、中でも「ROEが高くROAも高い」会社であれば、当然のことながら最優良企業と評価されるわけです。この「ROEが高くROAも高い」という評価を得れば、企業価値が上がり働く人々が幸せになるはずであるという一種の呪文を目標に置き、日々邁進しているのが現代の企業像といえるのではないのでしょうか。しかしながら、産業の主要国である米国のROA、ROEは、ドイツ、日本とは比較にならないほど高く、JQの試算で見ますと2015年時点で日本の4倍、ドイツの2.5倍となっています。ドイツのROA、ROEは、日本と同様な経緯を辿ってはいますが、2015年時点で日本に比較してよりはるかに高くほぼ2倍となっています。日本の企業が米国、ドイツに比較してROA、ROEが低いという背景には、過去に比べて競合が増加し熾烈な競争となった、あるいは新興国の追い上げがさらに厳しくなってきたなどが要因となって、結果的にROA、ROEが低くなっているとアナリストの間ではいわれているようですが、実際には日本の製造業の力がまだ強いといわれていた1990年代中盤でも今と同様な傾向にあったという事実を見過ごすことはできません。

こうしたことに鑑みますと、いくら経営者が豪語して旗を振ったところで、研究開発の成果を製品へと連携させていく力が足りなければ、斬新な機能を持った新製品を市場に送り込んでも、早晚、他社、他国に追いつかれ価格競争に遭遇し価格を下げざるを得ない状況に置かれ、結局、価格を下げるから儲からないという仕組みが日常的に出来上がってしまっているのではないかと思います。こうした状況を打破するためには、研究開発、製品設計、生産、販売にいたる一連の流れの再構築、いわゆる原点回帰であるではないのでしょうか。今一度、製品開発の考え方をニュートラルな視点で見直してはいかがでしょうか。それが回りまわって、ROAとROEを上げることになるのではないのでしょうか。

このJQ International Reviewが、愛読される方の背中をさらに押すことができれば幸いです。