

新製品開発におけるフロントエンドローディング  
‘グローバルはリスクマネジメントの導入と新たな水平提携型モデル’  
— 新製品開発の創世 —  
(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

“The horizontal association technique in consideration of the global risk management to front end loading in a new product development process”

-The Genesis of new product development-

Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords:** 垂直統合モデル・膨大な生産システム・困難・企業・水平提携型モデル

今までの企業の多くは、垂直統合モデルを採用してきたために、研究開発から量産までのプロセスを一気通貫として捉えてきたと言えます。そのために、研究開発から量産までのプロセスに関与する部門は、細かく専門別に分離され、ひとつの時間軸の中で、得意性を生かすような働きをしてきたことは周知の通りです。逆に、この点が日本企業の強みであったとも考えられます。しかしながら、この結果、上流から下流へと流れる仕組みが形成され、スムーズに流れている間は問題が発生しませんが、世界経済の混乱によって、ひとたび流れがせき止められるような問題が発生すれば、その仕組みは止まってしまうことになり、まさに現代がこの表現に等しいと言えるのではないのでしょうか。

この問題の根本的な原因のひとつに、垂直統合の生産モデル自体が時代の要請に合わなくなってきているのにもかかわらず、すでに導入した膨大な生産システムを中心とした組織体制を続けなければならないという宿命を負わされているからだと思います。では、今までのソフト・ハードをリセットして、新たな展開に踏み切ることができるかといえば、それこそナンセンスな問いかけになるでしょう。企業だけでなく人間そのものが、困難が発生するたびに一丸となって知恵を絞り、荒波を超える過程で、新たな発見、新規構造が生まれ、企業も人間も成長するわけです。しかしながら、困難を乗り越え、安定した時期が長く続くようになりますと、組織が陳腐化し、瞬く間に企業も人間も衰退することになります。今が、日本の現状なのかも知りません。ただ、米中の貿易摩擦、日韓のいざごごによって、企業も人間も重い腰を動かし始めと言ったところでしょうか。ただ、我々日本そのものが、口は達者になりましたが、種々な事象に対して動きが鈍くなってきているのも事実でしょう。

こうしたことに鑑みますと、今後の市場の要求は“素早く先を見た顧客ニーズを満たし、かつローコスト、品質確保したうえで開発・生産を行う”ことが重要であることは誰にもわかるはずですが。この要求を具体化するためには、それぞれの連携できる人、部門、企業が得意分野を持ち寄って、それぞれの強みを自由に組み合わせ商品を開発していく、新たな連携と融合、つまり水平提携型モデルが必要となるのではないのでしょうか。また、より複合的な組み合わせとなるために、今まで以上にリスクをどのようにコントロールしていくのが大きな課題になります。このリスクをコントロールする方法として、開発の上流の段階、すなわちフロントエンドローディングを実施する際に、調達・購買・資材部門のチェック機能をリスク連関として捉え、開発の急所を炙り出すことによって、開発から量産体制を含めて警笛を鳴らすことができると考えます。しかしながら、そう簡単に巨艦の舵を切ることもできません。そこで必要なことは、リスクマネジメントをグローバルな視点で取り入れ、大きな開発プロセスの変更に至らない方法で、フロントエンドローディングを実践できる新たな展開を引き起こすことです。