

**新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング  
“意識の壁を乗り越える市場優位性技術の形成”**

— 可視化・定量的リスク評価 —  
(株) ジョンケルコンサルティング 落合以臣

**Keywords :** 社会環境・ROA・ROE・株主・供給過多・決算・意識・壁・乗り越える・実践・効果

**製品開発と財務指標**

新型コロナウイルスの影響を受けて世界経済の委縮化が始まり、製品開発の現場も大きな変貌を遂げようとしています。それは、新型コロナウイルスの影響で一変した社会環境の中で、意外性を求めた製品を次々と生み出さなければ、顧客ニーズに対応できないという理由が背景にあると言われるますが、本当の理由は企業自身の経営構造に起因すると思われる。

多くの企業は四半期決算を励行しているために、3ヶ月ごとに企業が保有している総資産が、新型コロナウイルスの影響下でも利益獲得のためにどれだけ有効活用されているかを表す財務指標である ROA (Return on assets) 及び ROE (Return on equity) を株主に公表する義務を負わされています。つまり、僅か3ヶ月の間に株主資本を使ってどれだけの利益を確保できたのかを見るいわば可視化された数値で企業の収益効率を判定するものです。したがって、ROA、ROE ともに高いものが株主にとって魅力的と評価されるわけです。しかしながら、新型コロナウイルスの影響だけでなく、その前からすでに始まっていた供給過多に近い状況の中で、顧客を魅了するような製品づくりをすばやく仕上げ、しかも大きな利益を上げるという神業的な仕組みを形成することができるのでしょうか。たとえば、スマートフォンに代表される製品は、手のひらのスペースの中に、大容量データのデータベース化、それらの送受信、各種アプリの搭載、世界中の情報の往来など、日に日に技術の進歩が要求されています。特に、それらの基本となっています IT 部品は薄氷を踏む思いの開発が進められています。過去は、ひとつひとつの性能がひとつの部品との一対一で構成されていましたが、現代のようにダウンサイジングと極限を迫る性能を強いられる状況下では、ひとつの部品に幾つもの性能が覆いかぶさるような開発となっています。こうした開発状況及び先ほども述べた四半期ごとの米国流決算への踏襲は、今後もさらに激しく続くと考えられます。

**意識の壁を乗り越える市場優位性技術の形成**

こうした今までにない厳しい環境下での製品開発を進めるためには、単なるフロント・エンド・ローディング体制をとるだけでは製品価値を高め企業自身の持つ目標を達成することができにくいと言ってもいいかもしれません。また、そのような過酷な状況でなくても人間は自身の意思決定プロセスに意識の壁 (bounded awareness) を作るとハーバード大学心理学部の Dan Lovallo、Daniel Kahneman 教授らは“Delusion of Success : How Optimism Undermines Executives Decisions”の中で説明しています。意識の壁が生まれると人間は関連性が高く、簡単に入手し認知できる情報であろうと、それを見たり、使ったり、伝えたりすることが難しくなり、その場の状況に逆らうことなく出されたものを受け入れてしまう。また、ほとんどの人が意識の壁が生まれる仕組みに気づかないことが多く、この壁を認識できないと、ゆゆしき事態を招くと述べています。

今後続く企業の宿命とも言われます短期的なスケジュールと製品価値の創造及び開発者の意識的な壁を乗り越えて迅速な意思決定を促すためには、さらに高度化した製品開発におけるフロント・エンド・ローディングの実践が重要になります。それを実践して行くためには、今までのフロント・エンド・ローディングの仕組みの中で進めてきた製品開発の当初に開発の難易度、それらに関連したリスクを抽出して、その回避対応策を勘案するだけではこと足りません。

では、どのような方法があるのでしょうか。第一に必要なことは、市場を優位に導くための技術群を再構築し、それによって開発者の創造的な意識を高め意識の壁を乗り越えることです。第二は、市場での優位性確保を築く方法と開発スケジュールを基本にした後戻りを許さない製品開発を実践するために、新たに“市場優位性技術形成とシナジー効果による新創造形成”を取入れることです。それらの二つのことによって、意識の壁を乗り越え競争優位性を確保した製品開発を実践することになると思います。