

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング**“技術と戦略の融合”**

— 風土改革と新製品開発 —

(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

Front-end loading in new product development**“Integration of technology and strategy”**- Corporate Culture Reform and New Product Development -
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.**Keywords**

事業・挑戦・人財・リーダー・目標・市場戦略・コストパフォーマンス・融合

Business/Challenge/Human Resources/Leader/Goal/Market Strategy/Cost Performance/Integration

新製品が開発された段階や新しい事業へ挑戦してゆくスタート時点では、どの企業も意気揚揚としているでしょう。しかしながら、日がたつに従い、当初抱いていた大望は、やがて薄れてゆく事は世の常とされています。こうした事が、組織の中で、繰り返して起こる理由は、推進者を任命する事がトップの仕事と理解して、自らコミットしてゆくことが希薄になり、新しい製品開発へのリーダーが不在になる事にあると言えます。

新しい製品開発に対して目標を設定し、デザインを行い、具体的に実行する人財が希薄になりますと、業界をリードしてきた企業がテクノイノベーションから脱落します。新製品の開発だけでなく、テクノイノベーションを継続するには、目標を設定し、デザインし、実行できる人財、つまり、技術と戦略を融合した新たな人間像が必要になります。求められる人間像は、コンセプトクリエーター、コーディネーター、プロジェクトリーダーです。コンセプトクリエーターは、環境を認識して目標を設定できる人財、コーディネーターは与えられた目標設定をデザインできる人財であり、目標設定ができた時にそれを実現できる人財であるとあると言えます。従来の方法では、企画・技術・研究開発・設計・試作・生産・販売・メンテナンスの流れがバトンタッチ方式であったために、それぞれの中でのマネジメントに限られていました。部門間の調整役は、存在していますが、それぞれの部門のリスクを代弁する、いわばコミュニケート役といったほうが適当かもしれません。

もう少し具体的に述べますと、的確な新製品の市場動向を把握し世に送り出すためには、研究開発及び技術開発が全てではなく、企画、研究・技術開発、試作品作成、製品生産、販売、メンテナンスの一連の流れがあるはずで、この一連の流れの中心的役割は、研究開発であり技術開発であることは言うまでもありません。新製品を誰よりも早く優れたものにするためには、市場戦略を明確に見据えリスクの共有をはかることが重要となります。市場戦略は、今までの延長線上のものさしで推し量るのではなく、きちとした自社耐力、すなわち、研究開発及び技術資源を知った上で行う必要があります。この技術資源を明確に把握した上で、研究開発及び技術開発を行なうと、効率的にコストパフォーマンスを追求することが可能となるはずであり、この役目を担うのが技術と戦略を融合した新たな人間像であると言えます。

このように、歴史的転換期に敢然と入っていこうとしている企業にとって、“技術と戦略”を駆使し得るリーダーの存在が不可欠であると言えます。切り札としてのテクノロジーを左手に、虚々実々の現実に対応していくダイナミックな戦略を右手に携えた新たな人間像が、カオスロフィックな変化の時代に望まれるはずで、今までは、これら2つの要求が単独に個人の中に蓄積され、“右脳か左脳か”という状況でしたが、現在の企業に必要なのはこれらに等しく通じた人です。技術と戦略を融合した売れる新製品開発推進術を身に付けるためには、過去のテーマの失敗・成功の状況と要因の分析を行い、背景を探ることは重要なことではありますが、他には負けない製品を作り出すことが最重要と思います。