

新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング  
“コアビジョンからコア技術/コア技術からコアビジョン”  
—新製品開発を支える精神力—  
(株) ジョンケルコンサルティング 落合以臣

Front-end loading in new product development  
“From Core Vision to Core Technology/From Core Technology to Core Vision”  
- Mental power to support new product development -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords**

革新的・経営資源・経営ビジョン・教訓・戦略特許網・コア技術・コアビジョン  
Innovative / Management resources / Management vision / Lessons learned / Strategic patent network /  
Core technology / Core vision

革新的な技術開発を目指すための一つの方法は、過去のテーマの失敗・成功の状況と要因の分析を行うことが必要であるといわれます。いわば、失敗した技術開発リスクの背景を探ることにより、今後の新製品・新事業戦略に関する教訓が得られるはずであるとも言われます。どこの企業でも

- どうして失敗したのか
- 市場を読んでいなかったのではないか
- 自社の技術力を過信しすぎたのではないか
- 営業戦略が間違えたのではないか

等の分析を行います。その背景となる経営資源、経営ビジョン等について、深く掘り下げて紐解くことを嫌がる人が多いと言えます。したがって、本当の失敗原因を追求しないで蓋をしてしまうため、過去、数多く失敗してきたことを、次回の技術開発に役立たすことができにくい風土にあります。しかしながら、革新的な技術開発を行うためには、社内での情報公開を積極的に行い、自らがこうしたリスクを前向きにとらえることが重要であるはずで、なぜならば、今後の成功の定石は過去の歴史の中にあるものであるとも言われているからです。

過去に失敗した技術開発の分析としては、

- 企画したものは、ほとんど販売まで展開できにくかった
- 企画テーマ数は多いが、途中でストップする確率が高かった
- 販売まで展開できても、すぐ販売中止になりやすかった
- 革新的なイノベーションがほとんどされていなかった
- 新分野の成功確率は、既存分野の十分の一であるは知っていたけれど、見切り発車したなどを究明することによって、技術・製品開発テーマ設定がよかったかどうかを知ることができ、さらに、成功・失敗の識別によって、いくつかの新しい教訓を次回の技術開発に伝えることができます。

こうした方法によって、他企業の成功要因を整理しますと、

- 開発の方向をうまく成長分野の市場ニーズに向けることができた
  - 社内での利用できる技術とうまく結びついた
  - 企業化のタイミングがよかった
  - 技術的興味が高く、意欲が衰えなかった
  - 従来市場には、まだ同種の競合製品がなかった
  - 他社が追従しにくいほどユニークなアイデアの製品だった
  - 市場が成長期にあった
  - トップがよく話を聞いてくれた
  - トップの理解と強力なバックアップがあった
  - 開発担当者に積極的熱意があった
  - 開発担当者以外の技術者からの情報提供があった
- などに集約されます。一方、失敗要因を整理しますと、
- 技術上の実現性評価がまずかった
  - コストが高くなりすぎた
  - 市場調査に誤りがあった

## *JQ International Review 2024 August Vol.8*

---

- 市場が小さく、不安定であった
- 着手時と市場導入時との間に市場環境が変わってしまった
- 競合製品が強力すぎた

などに集約されます。

こうしたことを鑑みますと、コアビジョンを形成するコア技術が重要な位置づけとなります。コア技術は、利用予定技術の実力評価（製造技術、信頼性技術、実装技術他）、技術動向、顧客動向への感度（本流技術か、誰もついでこない技術は独創ではない、本流技術はかならず競合者が存在）、戦略特許網の構築などを総合して評価されたものです。したがって、コアビジョンからコア技術が形成され、コア技術からコアビジョンが形成されることになるわけです。