

延岡健太郎著「製品開発の知識」日経文庫、日本経済新聞社 2002年9月9日刊を読む

製品開発の知識

1. (1) 製品開発が企業経営の中で重要な位置づけを占めていることは、誰もが賛同することでしょう。利益を重視する経営が強く求められている近年では、付加価値の源泉として、新製品開発の役割が一層大きくなっています。しかし経営学の中で今のところ、製品開発の理論体系が十分に築かれているとはいえない状態です。経営学の世界をリードしている米国のビジネススクールでさえ、製品開発のクラスを必須科目として設定している所はほとんどありません。

(2) ただし、製品開発が教えられていないのではなく、その理論が組織論、戦略論、マーケティング論などに散らばっていることに理由があります。つまり、経営学において製品開発は学際的な応用分野であると考えられてきたのです。しかし企業における重要性を鑑みると、製品開発を一つの知識体系としてまとめることが必要だといえるでしょう。

2. (1) 製品開発は製造業の存在意義そのものといってもよいでしょう。製造業では製品を販売することによって売り上げや利益のほとんどを得ます。また、企業の社会的なイメージも製品によってつくられます。製品開発の成否によって、企業の成長や存続までも決まってしまうことが少なくありません。したがって製品開発は、製造業にとってきわめて重要な活動なのです。

(2) しかも同時に、そのマネジメントは最も難しい活動でもあるのです。製品開発では、何を開発するのか(What)、なぜそれを開発するのか(Why)、どのようにして開発するのか(How)、という3つの面すべてにおいて、きわめて複雑な意思決定とマネジメントが必要です。そのため企業は、製品開発に関して、これらの考え方を常に問い直し続けることが必要です。しかし多くの企業では製品開発が日常業務化してしまい、改めて問い直す機会が少なくなっているのが現状です。

そこでこの基本に立ち戻るために、まず製品開発の本質について、その役割、特徴、競争力の源泉などを考えていきましょう。

3. 製品開発の役割

製品開発には、短期的な役割と長期的な役割の2つがあります。それぞれを「価値創造の役割」と「企業の将来を担う役割」と呼ぶことができます。これら両方の役割をうまく相乗効果を持たせながら果たすことが重要です。一方が他方を犠牲にしてはいけません。

(1) 価値創造の役割

企業の目的は、資源を最大限に活用して、できるだけ高い価値を創造することです。製造業に関していえば、購入してきた材料を製品に変換するとき、どれだけの価値を加えられるかということです。ここでいう価値とは、基本的には市場で決まる価格と捉えてください。つまり、100円で購入した材料から独自の設計によって紙飛行機を制作し、それが市場で500円で売れたとすれば、400円の価値が新たに生まれたこととなります。これを「付加価値」と呼びます。製品開発の役割は、企業の最大の目的である付加価値の増大化に貢献することです。

付加価値創造の源泉には次の3つがあります。

- (ア)顧客にとって高い価値を提供すること、
- (イ)それを低いコストで実現すること、
- (ウ)競合企業に対する優位性を確保することです。

これらを実現するためには、企業の様々な活動の中で製品開発が中心的な役割を果たさなくてはなりません。むしろ、製造企業が創造できる付加価値の大きさのほとんどが、製品開発によって決まってしまうほどです。それは次のような理由からです。

第一に、顧客にとって高い価値を持った製品を提供するという点で、製品開発の役割が大きいのは当然のことです。不良品をつくらないことや営業、サービスももちろん大切ですが、顧客に満足を提供するうえで最も大きな役割を果たすのは、製品の機能や利便性、使うことの楽しみ、所有の喜びなどです。開発・設計の過程においてこそ、このような価値をもたらす創造に満ちたアイデアが詰め込まれていくのです。

第二に、コストについてはどうでしょうか。製品の製造コストにとっては、工場での生産効率もたしかに重要です。しかし設計が悪ければ、生産段階でのコストダウンにはおのずと限界が生じます。というのは、部品の構成や材料、そして製造方法の多くが設計に依存しているからです。つまり、製造段階では、決められた設計を前提したコスト削減しか見込めないのです。したがって、コストについても、製品開発段階でほとんどが決まってしまうといえます。

第三に、競合企業に対する優位性についてです。ここで注意すべきは、優れた製品を低コストで開発したからといって、製品の価値が決まるわけではないことです。というのも、製品の価値は最終的には市場の競争環境によって大きく影響されるからです。多くの競合企業が同じような製品を提供している場合には、その製品の価値は下がります。

製品の価値は、希少性と強い関係があります。価値を高めるのに最も効果的なのは、製品に競合製品とは異なる際立った特徴を持たせることです。例えば、特徴のない自動車やパソコンは、値引きしないと顧客はなかなか買ってくれません。逆に、人気の高い製品があまり値引きをしなくても済むのは、顧客がそれだけ競合製品にはない価値を認めているからです。特徴を創るために、中心的な役割を果たすのは、やはり製品開発です。

なお、このようなかたちで限られた資源を有効に活用して、付加価値の高い製品を開発することは、顧客だけでなく、従業員や社会へも大きく貢献します。得られた付加価値は、主に従業

員の賃金と利益になります。付加価値が高ければ給料を潤沢に支払えるので、従業員の生活を豊かにします。また利益分についていえば、それに応じた税金を納めることによって経済発展の一翼を担い、社会貢献につながるようになります。逆に、販売量が多くても付加価値(利益)が低ければ、その企業は限られた社会貢献しかできていないのです。

(2) 企業の将来を担う役割

製品開発は営業活動などと違って、日々のビジネスに直接貢献するものではありません。数カ月で開発される単純な製品から、最低でも 2 ~ 3 年は要する自動車、さらには市場導入までに 10 年以上かかる医薬品など、開発期間の長短は製品カテゴリーによって様々です。しかし、将来に販売するための製品を開発するという意味で、すべての製品開発は企業の未来に向けた業務であるといえます。

企業の将来を左右することになるわけですから、製品開発の役割は非常に大きなものがあります。例えば、いくら企業の調子が悪くても、以前から開発していなければ、急に新製品を市場に導入することはできません。逆にいえば、現在開発している製品が良くなければ、その企業の将来に多くは望めないということです。

また、将来市場に導入する製品を開発するというだけでなく、企業の能力やポテンシャルを蓄積するという意味でも、製品開発は将来に向けた活動といえます。技術力や製品開発力は、簡単に構築することができません。長年の積み重ねがあってはじめて作り上げることが可能になります。つまり、過去に何をやってきたのかによって、現在の製品開発力や、将来とりうる製品戦略も決まってしまうのです。

このように製品開発は将来へ向けた業務であるだけに、長期的な視点が必要です。それが欠けると、企業の将来的な競争力を左右するような技術・製品開発が疎かになるおそれがあります。つまり、短期的な業績を重視しすぎることには注意が必要です。一方で近年、利益を追求することが一段と強く求められています。そのため、技術・製品開発の長期的な能力構築と、短期的な業績の間でうまくバランスをとることが大切です。

P12 ~ 16

[コメント]

製品開発、サービス内容の開発、もっと言えば何をもって自らの業務、仕事の内容とするかを考え形にするかを考え抜くことは、企業に限らずありとあらゆる組織にとってその存続を決定するものと考えます。しかし、どのようにそれを行うかについての体系的知識が著しく欠如しているのが現状と言えます。この点、本書を通して世界最高レベルを誇る日本の製造業の知見から学ぶ意義は極めて大きいと確信いたします。学ぶのは今、時は今です。

- 2010年5月16日 林明夫記 -