



# 商品を開発するということ

Development of Products for a Market

専務取締役 小林 久徳

Hisanori KOBAYASHI

デンソーは創立以来、いわゆるバブル経済の破綻の影響のために1991年に売上高対前年割れを初めて経験するまでは成長の一途を辿ってきた。これを高度成長時代という。

このように成長をとげたのは、1949年日本において乗用車生産の制限が解除されて以来成長を続けた日本の自動車生産の伸びに支えられたということと同時に、デンソーの社員が払ってきた努力の賜であるといえる。

その成長は、例えばデンソーにおける世界一製品の数が1996年度では自動車分野のもので12、それ以外の新事業分野にあっては2つを数えることにも現れている。しかしながら、これらの成果が商品開発を着実に行った結果であると言いきるには多少問題がある。

高度成長の下では二番手の商品であっても市場が拡大しているために売れていく。原価企画が不完全であっても生産数量が年々増加するので、原価が計画未達成であってもその部分は隠蔽されて表面化しないものである。要するに商品企画や製品企画が少々不完全であっても事業が成り立ったのである。

今日、研究および開発に係わることで二つの問題がある。一つはいわゆる研究開発費の増大が事業採算を圧迫していること、他は出荷に漕ぎつけた新製品が品質問題の発生や採算面での未達成に苦戦を強いられているということである。

これらの問題の原因を探るには、まず商品を開発するという活動についてよく考えてみる必要がある。当社のようなものづくりを業とする会社における開発とは何を指すのか、研究とはどのようなことをいうのかを明らかにしておく必要がある。

まず開発ということである。商品の開発とは市場に需要が存在するという事を見定めて、この需要を満足させるものまたはサービスを作り出し市場へ提供することである。市場において需要というものは必ずしも顕在化している訳ではないから、先頭を歩んでいる企業ほど自ら需要を探りださなければならない。

市場へ提供したものが需要を満たし市場の期待に合致すればものは売れる。売れないものは市場を見誤った結果のものである。

需要を満たすということは、商品の性能、特性、信頼性、価格などが市場に受け入れられるように設定されているということである。

商品の開発活動を具体的に言えば、市場の需要を把握する、商品の企画をする、製品企画により各種設計目標を決定する、もちろんここで原価目標も決める、基本設計を行う、詳細設計および試作評価を繰り返し、生産準備に入り生産設備を整え、生産をし商品を市場へ出すということである。

これらの一連の活動は組織の持てる知識を総動員して行われる。それでも未知のことがらを明らかにしたり、不足の知識を補うことが必要になる。必要とされる知識の獲得のために研究を行う。

研究の対象には商品の成否の鍵となる部分に係わるものもあれば、ものを生産する上で突破しなければならないような加工法の研究もある。研究は、商品を開発する全過程の中で発揮される知識・経験のうち不足する知識を補ったり、遭遇する未知の事象を解明するために行うことである。研究を続けていけば商品が出来上がると考えることは誤りである。研究と開発とについてその意義を混同したり、意識をせずに仕事をする結果、先に述べたような苦戦を強いられることになる。

研究のために作っていたはずのものが、突然あたかも開発してきたもののごとくに扱われ世の中に出す破目になる。それには商品企画も製品企画も行われず、ましてや原価計算もなく生産方法も考えられないまま一人前の商品のごとくに生産に突入する。このあとを始末することこそ悲劇である。

研究してきたものが、それが商品開発における唯一無二の企画であるかのように錯覚して、何時の間にか開発の次の過程へと進む。真の製品企画が欠如している。開発活動の最も重要な最上流の商品企画・製品企画の部分が欠落したまま試作・試験の力仕事ばかりの繰り返しが続く。こんな生産性の悪い仕事はない。また、出来上がった製品もコンペチタがそれより気の利いたものを客に提示すると、足元に火がついたように大騒ぎになる。組織を挙げて慎重に練りに練った企画であればこんな騒ぎにならないはずであり、また騒ぎようもない。

過去 50 年間にわたり営々と自動車部品の業界の中で地位を築いてきた。順風に乗って高度成長時代を謳歌してきた。その過程では新製品を次々と世に出し、それらの中にはシェア No.1 というものも多く育ってきた。この時代は大先輩の自動車各社や部品各社が世界中にいて先を歩んでいた。その背中を見て計画を立てるから商品企画も誤ることなく行われた。また、ライセンス契約を結ぶことによって製品企画の段階すら飛ばしても何ら差支えない環境であった。自動車産業の成長が急激に鈍化すると同時に先を歩んでいた先輩が横に並んでしまった。これからの商品開発は自らの手で市場の探索・商品企画から始めなければならないときに至ったのである。

50 年間の立派な成長、その時代に次々とだした商品の成功。それを自分達の手で何もかも成し遂げた。商品企画から、製品企画の段階から遂行する能力があった。組織としてそうすることが身についていると、錯覚していることになっていないか。

過去の高度成長時代に学んだ仕事のやり方や身につけてきた行動様式を、環境が激変している今日にあってなお踏襲することの問題点を認識し組織行動を修正すべきである。そう言うものの組織が変化しようとするときの慣性は決して小さくない。社員一人ひとりが先ず変わらなければならないという意識をもとう。そしてデンソーの基本理念を見詰め直し、真の意味での“新しい価値の創造”に励むことにしようではないか。