

産業経済研究所 セミナー報告

産業経済研究所（所長 井関弘太郎教授）主催のセミナーが下記のように開催された。外部の実業界から4名の参加，学内から10名で講師の研究発表に続き，活発な討論があり，盛況裏に終了した。

日時：平成3年11月13日(水) 午後3時から5時

場所：中部大学経営情報学部 3階会議室

講師：ロクサーヌ・ギラメット (Roxanne Guilhamet) 岐阜経済大学専任講師

演題：「新製品開発戦略：デザインの役割」

ギラメット嬢は，アメリカスタンフォード大学で製品デザイン工学，日本語で学士号を取得後，ソニーアメリカなどでデザイン関係の仕事に従事し，その後，スタンフォードでMBA，日本経済研究修士号を取得している。この経歴から分かるように，報告は主に日米の製品開発にからむデザインの役割や企業の経営戦略との関係についてであった。

中部地区にあるCKDが国際的に有名になったのは，デザイン戦略が成功したからであった。CKDは，当初ライセンス生産をしていた製品を，革新的なデザイン戦略により，コスト削減，品質向上，しかも製品高価格化に転換することに成功し，世界市場に打ってでて最後にはライセンス提供会社を買収するまでに至った。ここに，デザイン戦略の重要性が見られる。

新製品の開発には，製品開発サイクルの短縮化，飽和した製品市場，海外競争者による模倣などの問題があり，さらに製品製造の技術進歩により技術の限界を乗り越えられるようになってきた。そこで，エンジニアはマーケットの分かるデザイナーに製品開発について相談を持ちかける必要がある。

クラインの連鎖モデルは，従来の直線的な研究開発，製品開発，生産，販売という流れではなく，研究，デザインを含めた各セクション相互間のフィードバックとコミュニケーション機能の重要性を指摘している。このモデルを利用して日米の経営の差異を考えると，アメリカ企業が各セクションの自律性と権限と責任を重視する余り，相互のフィードバックに時間が掛かりすぎるという欠点があるのに，日本企業では近接するセクションのコミュニケーションは十分有るのに，かなり離れた

経営部門との太いフィードバックは見られない。さらに、大企業と異なり起業家では規模が小さいため各セクションの機能が小数の同一人物により処理されてコミュニケーションが密である。

クラークとフジモトは、この事実に着目して製品を全体として完全にする(Integrity) 必要性とその方策を論じている。それは、製品の機能と構造の一致のみでなく、製品に対する顧客の希望をも包含するものである。

このような製品を実現するには企業の内部および外部に対する責任と権限を兼ね備えた調整役が必要である。ユーザーが利用し易い (user-interface) 製品が販売に結び付くことから、製品デザイナーの調整能力が大切である。成功した製品開発ではデザイナーがその役割を担う場合が増えてきている。例えば、ソニーではパスポートサイズの旅行者のための VTR というコンセプトを具現化するために、最初からデザイナーの役割を重視し、デザイナーと設計者の調整がなされた。ヤマハでは、プロによる製品開発への参画に、デザイナーが重要な製品開発の鍵となった。キャノンでは、カメラの新製品企画にコンセプトを重視、デザイナーと設計者の密接な協力により新製品開発が大幅にスピードアップされた。

以上のような報告に対して、フロアーから次のようなコメントがなされた。

- (1)日米間での新製品開発速度の差には、コミュニケーションの壁がアメリカでは高いと言われるが、それは単に事務所の構造のみでなく、国民性の違い（計算しにくいものであるが）や仕事に対するよりも会社に対する忠誠心を重視する日本企業によるジョブローテーションによる成功、人事評価制度の差、誰が責任を取るのか等の観点が考察されねばならない。
- (2)現在労働時間短縮が課題で、さまざまな技術を統合してユーザーを満足させる製品開発が求められている。そのためには、幅広い知識を持ったシステムエンジニアが必要となっている。
- (3)新製品開発にはリーダーシップを取れる人が不可欠であるが、開発の成否はその人の能力に結局は関わるが、社内でどのような経験を積んだ人が望ましいのか。

(山田 健治)