

企業経営と新製品開発

新製品開発概論

研究員 坂巻 資敏

新製品の定義

企業の業績を向上する重要なファクターの一つは、新製品である。画期的な新製品が出来れば、企業の業績は飛躍的に向上する。日本の産業界の中でソニーは特筆すべき新製品開発の成功企業であった。その代表例を挙げれば、テープレコーダー、トランジスターラジオ、トランジスターテレビジョン、トリニトロン方式のカラーテレビジョン、ウォークマン、CDプレーヤー等、世界初の独創的で画期的な新製品が今日のソニーを育て、CBSレコードやコロンビア映画会社を買収したことは、有名な話である。

企業によって「新製品」の定義は千差万別で既存商品の次期モデルの商品設計を新製品と定義しているところもあり、新規事業を興すための商品を新製品というところもある。既存モデルを新しい市場向けに改良する製品を新製品というところもあり、新しい技術が搭載された新製品で既存市場を奪取するものを新製品という企業もある。

新製品開発のポイント

新製品がヒットするかどうかは、新製品の品質に寄るが、新製品の品質には「狙いの品質」と「出来栄の品質」がある。「狙いの品質」とは、何をお客様に提供するかを決める項目である。「出来栄の品質」とは出来上がった製品が保有している製品の性能、使いやすさ、信頼性や品質レベルを総称したものである。新製品開発に従事する技術者は、出来栄の品質に責任を持ち、よい製品を開発することに心血を注ぐ。その結果製品の保有している機能や性能並びに信頼性などは、製品を開発した技術者とこれを生産した現場作業員並びに保守メンテナンスを行うサービスマンの共同責任となる。

21世紀にはいつから日本の家電企業から発売される新製品は品質と性能が良いけれども余り売れない。韓国や台湾の製品が良く売れている。彼らの製品は、技術力で日本製品に劣り、信頼性も良くないのに何故売れるのか。新製品がヒットするかどうかは「狙いの品質」で決まり「出来栄の品質」でヒットしているのではないからだ。

最近の日本の新製品が売れないのは「狙いの品質」が悪いからであると指摘した。では企業の「狙いの品質」は、誰が決めるのか。これを決めるのは経営責任者である。例えばソニー創業者の井深大は、創業時のソニーの狙いの品質を次のように決め、全社員に周知徹底した。

極力製品の選択に努め、技術上の困難はむしろこれを歓迎、量の多少に関せず最も社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とする。また、単に電気、機械等の形式的分類は避け、その両者を統合せるがごとく、他社の追随を絶対許さざる境地に独自なる製品化を行う。(井深大経営方針より抜粋)

—以上—