

---

第341回（11月15日開催）

**「連続的競争優位を創る事業システムの開発」**

株式会社現代経営技術研究所 主任研究員 大槻裕志

主任研究員 宮崎隆弘

「見えないコスト」を削る鍵が商品レビューのプロセスの中に埋め込まれている。そのうちのひとつとして中長期の商品開発ロードマップの活用である。「わが社では、商品開発ロードマップは作成されており、それが商品レビューの指針としてすでに機能している」と思われるかもしれない。

中長期の開発ロードマップは、開発プランニングの段階、その中でも商品構成を決めるステージで出来上がります。それをもとに商品企画会議では、例えば5年後の商品がどのようなものになっているか、そしてどのような商品開発を連続させながらそこに辿り着くか、どういう兄弟機種を並行開発していくか、などのプランニングが示されます。

この段階では開発者は確実にロードマップを意識しています。ところがいざ担当機種の試作段階に入ると開発者の意識からロードマップは抜け落ちていくことが圧倒的に多い。その結果、兄弟機種との部品やソフトウェアの共通化と商品特性の棲み分けの明確化、先行機種からのコストメリットの継承、後継機種への移行を効率的に実施するための布石システムの埋め込みなどが見落とされていくのです。

したがって試作段階で中長期ロードマップとの検証を繰り返すよう開発者を意識づけるとともに、試作1号機のレビューは各部門から集まったメンバーはその点を徹底的に検討することをお勧めします。そういう実務をきちんと固めることが見えないコストを予防する道です。（宮崎隆弘）

機能するデータベース・マネジメント・システムの2番目の条件は、顧客のコスト負担の原則です。わざわざコストを全部負担してデータをつくるのではなくて、何らかの契約なり、課金の方式により、お客様がデータづくりに自ら役割を果たす、あるいはコストを（時間コストも含む）を負担することによって、データベース・マネジメントのしくみがきちんと廻るようになってくる。わざわざ顧客の情報をわざわざコストをかけて調べに行つてデータベースを使つてもそのコストをまかないきれないということが、いろいろな会社の事例を見てきた結果、殆どである。

3番目の原則は、ルーティーン業務活動＝マーケティング活動です。ルーティーンの業務をやること自体が顧客の獲得活動になる。そういう業務の流れをつくり出すことが、連続的競争優位を築く上でとても重要なことだと実感します。複写機業界におけるコピーチャージ・システム、そしてそこで結ばれたメンテナンス契約は、まさにそのような業務の流れをつくり出しているのです。（大槻裕志）