

# 変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

## 新商品開発を革新する DESIGNプロセス紹介

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 眞木 和俊

弊社はコンサルティング会社でありながら、クライアント企業と一体となって、マーケット調査から商品デザイン企画を行ったり、競合メーカーを一気に突き放す新機能を備えた医療画像診断装置を設計して計画納期通りに市場投入したりするなど、新たな商品（製品・サービス）の開発支援を行ってきました。

このような現場で私たちが着目したことは、製品やサービスのコンセプト開発だけでなく、関係者の知恵と工夫を上手に具現化する仕組みやタイムリーな経営判断を促すプロセスをどう作るのか、という広い意味での商品開発のあり方です。

最近、革新的な商品（製品・サービス）のコンセプトを創り出すことへの期待や問題意識が高まっていますが、当然のことながら、新商品はコンセプトの新規性だけで成功が決まるわけではありません。商品としての機能や利便性が（既存のものに比べて）優れていればよいという生産者視点ではなく、顧客視点でその商品との接点すべてを視野に入れる＝カスタマーエクスペリエンスの視点に立つことが求められています。

商品化の際に良く見られる問題は、設計・開発・導入における多岐にわたる活動の足並みがそろわなかったり、各機能・部門担当への期待役割や責任の所在が曖昧だったりして、目標とするQCD（品質、コスト、納期）が満たせなくなることです。IoTの影響でソフトウェア化・サービス化が進んでいる商品では、変化するニーズに対応するために、今後はより一層複雑な調整やスピードが求められることでしょう。

このような環境では、熟練の商品開発担当者による属人的な成功に委ねるよりも、“イノベーション”を生み出せる仕組みを組織内で共有・活用できるようにする方が、最終的には安定した成果を出せる確率を高められる、と私たちは考えています。

本稿では、組織的に新製品や新サービスを開発する手法として「DFSS (Design For Six Sigma: シックスシグマを目指した設計)」をご紹介します。

## プロダクトとプロセスをデザインするプラットフォーム

DFSSはその名の通り、顧客にとって最適な価値を提供することを目指す(=商品リリース時から不満の最小化を目指す)ためのデザインアプローチであり、社内外を問わず部門横断で取り組む活動です。デザインする対象は新製品(プロダクト)、新サービス(プロセス)のいずれも含まれます。また、社内の業務プロセスを新しく作る場合にも適用可能です。

DFSSアプローチはDMADV (Define、Measure、Analyze、Design、Verify)と呼ばれる5つのフェーズで構成されており、それぞれのフェーズでは検討すべき事項が定められています。(図1)



DFSSアプローチの特長は、大きく2つあります。

### 【DFSSアプローチの特長】

- 広く顧客が関心を持つ複数の重要なニーズ (CTQ: Critical To Quality) を見える化することで正しく認識し、相互の関連性のバランスを最適化できる
- それらのニーズに応じていく優先順位を決めて、プロジェクト的に取り組む世代計画 (MGP: Multi Generation Plan) を作って中長期で進められる

具体的には、顧客の「より早く、よりうまく、より安い」という3つの要望の実現を目指すときに、あちらを立てるとこちらが立たずといった無限ループに陥らないよう、開発における手戻りを排除し、短時間で最適バランスを見い出せるようにするという事です。また、どこまでも高い顧客満足レベルを追求し続けると目標納期に間に合わないのが、半年から1年毎に到達目標において、段階的に進めていく(世代計画を作って進める)現実的なアプローチも可能です。

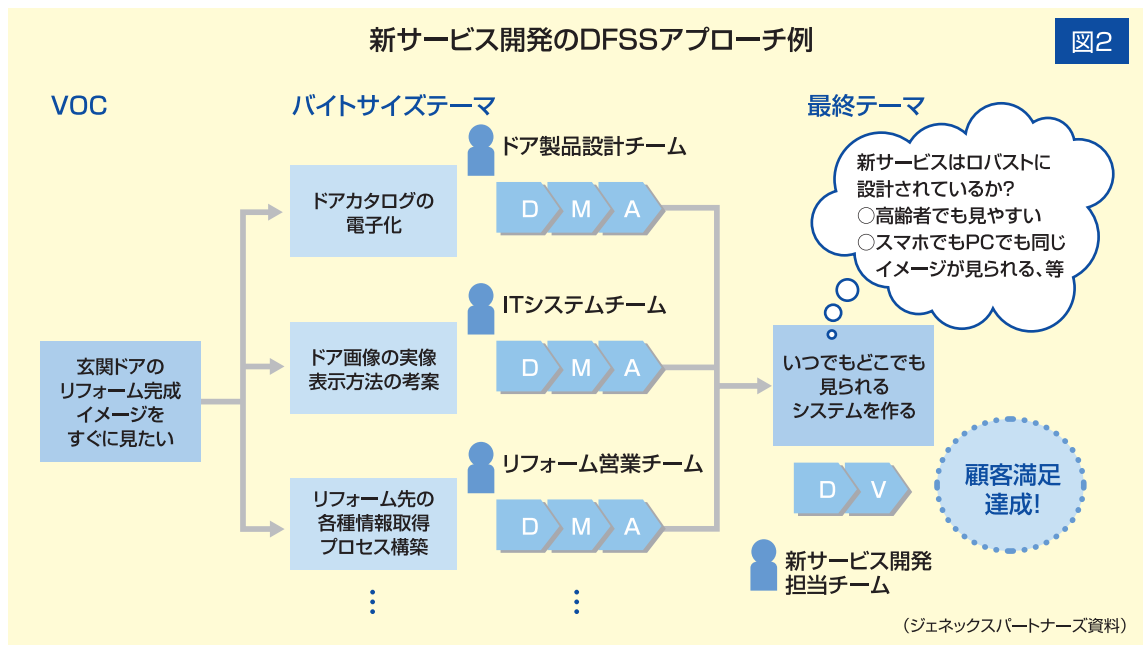
加えてDFSSを進めるにあたっては、「フロントローディング」と「ロバスト(頑強性)設計」が基本となります。

フロントローディングは、顧客ニーズにフィットした開発をスムーズに進めるために、開発に関わる人員や負荷を計画的に前倒しすることで、締め切り間際になってから力技で間に合わせる事態にならないようにすることを意味します。ロバスト設計は、製品やサービスが突発的な外乱を受けても支障を起ささないだけのマージンを確保してデザインすることです。これらを実現するためには、定量的かつ科学的なデータ分析手法が必要不可欠です。DFSSにはそのために必要な分析手法が各種用意されています。

## DFSSアプローチを活用し スピーディーな商品開発を実現

こういった体系的な手法には、大掛かりで鈍重な活動というイメージがつきまとうようですが、DFSSを活用して商品開発のスピードをアップをする(期間を短くする)ことも可能です。

例えば、新サービス開発の取り組みテーマをバイト（一口）サイズのテーマに要素分解して、同時多発的もしくはバトンリレー式に進め、最終テーマに再統合していくケースがこれに相当します。（図2）



このようなスピーディーな新サービス開発が適用できる前提として、マネージャー級以上の立場の人材が、現場の暗黙知と経験則だけに依存せずに、DFSSアプローチを十分理解している必要があります。さらにチームメンバーに対して、“共通言語”としてDFSSアプローチを理解し協力できるような意識付けを与えることも重要です。そして、課題解決に対する結果責任を負う責任者（DFSSではチャンピオンまたはスポンサーと呼ばれます）を明確にし、リスクの可視化を図りながら、適宜遅滞なく必要な意思決定を下すことが求められます。

## 組織の共通言語として活用する

DFSSは商品開発において有用な手法ですが、DFSSを活用すれば自動的に新商品の成功を約束してくれるわけではありません。社内調整という曖昧などどこに向かうかわからない都度のやりとりに任せるのではなく、DFSS

のアプローチを組織の共通言語として活用するプラットフォームを作ること  
で、各人が全体最適のために何をやるべきかを検討し、組織内の意思疎通  
の確実性とスピードをアップさせることが重要なのです。

このような環境を作り、新製品・新サービス導入の成功経験を着実に  
積むことが、顧客視点に立ったスピード感のある商品開発力の獲得につな  
がるのではないのでしょうか。単に目の前にある特定の商品開発を成功さ  
せるためだけでなく、商品開発をうまくできる会社になるために、DFSS  
は有効な経営手法であると考えています。

---

## プロフィール

---

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 **眞木 和俊** (まき かずとし)

米ゼネラル・エレクトリック (GE) の医療事業部門、国内金融系総合研究所を経て、  
2002年にジェネックスパートナーズを設立。製造業やヘルスケア業界を中心に「シックス  
シグマ」を用いた企業変革に数多くの実績を有する。

2012年よりISO TC69/SC7「シックスシグマのための統計的手法の応用分科委員会」の  
日本委員を務める。

---