

1 商品企画・受注段階での品質保証

品質保証の商品企画・受注段階の役割は、
顧客要求の管理と次プロセスへの確実な伝達である

1. 商品企画・受注段階での品質保証とは

商品企画・受注段階は、品質保証体系の最初のプロセスであり、顧客満足度を左右する重要な工程である。最近では、顧客ニーズの多様化で製品ライフサイクルが短くなっている。こうした状況に対応するため、付加価値の高い製品をいち早く販売する戦略・戦術的な商品企画が必要になっている。そのためには、これまでどおりの画一的な方法から、内部環境と外部環境を分析して、方針・戦略を明確にして計画的に遂行する方法への変更が必要になる。また、受注段階では顧客のニーズと期待を把握し、より顧客の目線で優先順位をつけ、インプット情報を決定して、以降のプロセスに正確に伝えることが重要である。

2. 実施手順とポイント

(1)商品企画プロセス(自社製品企画)

商品企画プロセスでは商品戦略を立案し、製品拡販の方向性を「製品(既存・拡大・新規)×市場(既存・拡大・新規)」の9つに分類して検討する。この分類をベースに、市場・技術・商品の切り口で整理し、以下の手順でターゲットを絞り込む。

- ①商品の市場または技術分析で現状および周辺の市場、技術を洗い出す
- ②現状および周辺の市場、技術をもとに真意の市場、技術を設定する
- ③現状・周辺・新規の市場、技術の表で、各マスに該当する商品を案出する(表1)
- ④案出した商品に関係部門で絞り込む
- ⑤絞り込んだ商品は、顧客の潜在的および顕在的なニーズ(次項で解説)を満たしているかといった観点で検証を実施する

このように、どの市場にどのような技術を使っ

た新商品をあてるかを検討することにより、顧客満足を得ることができる。

(2)受注プロセス

顧客ニーズは、市場調査や顧客から直接ヒアリングした顕在的な情報と、それらから読み取れる潜在的な期待を抽出する。顧客のニーズ・期待は、当たり前なものから感動レベルのものまでレベルに違いがある。これらをレベル別に整理し、品質、コスト、納期、安全および法規制の観点から、商品に取り込むインプット情報を決定する。自動検査機を顧客から受注する際の事例を表2に示す。

顧客要求が厳しさを増す昨今、実現不可能なものにも関わらず、受注を優先してデータを改ざんして提供し、社会的問題となっている。インプット情報は、顧客と契約する前までに自社の技術および経営資源で実現可能か関係者が共有し、レビューできる仕組みづくりが重要である。一般的には、インプット情報を営業部門が「顧客要求仕様書」のような文書で以降のプロセスと共有するが、インプット情報の内容、検討資料、変更、決定情報を明確化して、関係者間で問題点・課題の抽出、問題解決の検討、実施結果の振り返りができるようにすると管理しやすい(表3)。

3. 本手順活用の効果

本手順で得られる効果として以下のようなことが挙げられる。

- ①自社、顧客、競合他社を考慮に入れた付加価値が高く、差別化された魅力的な商品企画を積極的に行えるようになった
- ②社内の情報共有、検討、決定、変更管理、振り返りが確実に行われるようになり、以降のプロセスへの正確な引継ぎと抜け漏れがなくなり、手戻りが少なくなった

(小島 康幸)

表1 技術・市場マトリックス

○食品 技術・市場マトリックス

		既存品	開発中	開発予定	構想段階	:インプット項目				
新技術	特殊加工技術	造粒製品	造粒製品				造粒製品			
	
拡技術	新製造技術	減塩製品	減塩製品	減塩製品	減塩製品	減塩製品	無塩製品	減塩製品	無塩製品	
	
	
現技術	洋風味付技術	洋風の素	ピクルスの素	ピクルスの素	洋風の素		ピクルスの素	スパイスミックス	スパイスミックス	
	漬物(液体)	漬物(粉末)		
	
	浅漬けの素	浅漬けの素	浅漬けの素					
		農協	スーパー	通信販売	道の駅	百円ショップ	健康食品	業務用	百貨店	医薬品
		現市場			拡市場		新市場			

出典:「食品企業の全社的生産性向上マネジメント」山崎康夫 幸書房 2017

表2 インプット情報の変換例/製品:自動検査機

品質レベル	顧客ニーズ・期待	インプット情報
基礎品質 (当然レベル)	・検査見落としがない	・カメラ・センサの精度
標準品質 (あったらいいレベル)	・複数の外観品質の適、不適を判断	・ソフトウェアを新規製作
差別化品質 (感動レベル)	・設備保全までのアフターサービス	・IoTによる稼働状況の収集機能

表3 顧客要求仕様書

顧客要求仕様書			
オーダーNo.	2018112	顧客名	○○工業株式会社
製品名	CH-8590	納期	20××/10/31
インプット(営業→設計、購買、製造)		アウトプット(設計、購買、製造→営業)	
法規制	Rohs REACH対応...	材料購買先確認済み。対応可	検証結果 OK
機能・性能	検査スピード○秒/個...	CH-8530の機構設計で対応可	OK
安全性	誤作動認知センサ...	○○センサの検討要	5/10
環境	難燃性、解体容易性...	外装部の材質変更を検討。対応可	OK
コスト	目標原価○○円...	○○センサ採用の場合、目標再検討	5/17
類似設計	CH-8530...	CH-8530(機構)、CH-7751(センサ取付け)	5/30