

■スコアカード記入上の注意とご協力をお願い

※ 本ページ下欄の貴社(貴事業部)概要、およびスコアカード回答欄に必要事項をご記入のうえ、本ページのみ切り離し、ページ上のFAX番号宛にご返信下さい。折り返しベンチマーク情報をメールにて返送させていただきます。

- (1) 該当すると思われるレベルを回答欄に記入して下さい。2つのレベルの間にあると考えられる場合で、例えばレベル2と3の間では、2.5と判定しても結構です。
- (2) 該当していると思われる場合でも条件をすべて満たしていない場合には、そのレベルより一段階下のレベルまたはその中間の点数を選択して下さい。
- (3) 貴社/貴事業部の新商品開発の全体像が把握していると思われる方に、ご回答をお願いします。なお、業態の異なる複数の事業がある場合には、事業別にそれぞれ別の回答用紙でお答えいただくことをお勧めします。
- (4) このスコアカードを自社/事業部内の複数の方々で独立に評価・回答することによって、新商品開発に関する認識ギャップの“見える化”が可能になります。その場合には、人数分それぞれ別の回答用紙でご回答下さい。

■守秘義務とベンチマーク情報の提供

- (1) 提出いただいたスコアカードの評点等は、外部に公表することは決してありませんので、ご協力よろしくお願いします。もしご希望があれば、守秘義務契約を締結させていただきます。
- (2) ご回答いただいた場合には、貴社(事業部)の全産業、産業別のポジショニングや、ベンチマークに有効な情報を提供する新商品開発力の診断結果を、電子情報としてお返しいたします。診断の内容については、別紙の資料をご参照下さい。

■スコアカード記入の前に対象とする貴社または貴事業部について、差し支えない範囲で□内に✓、具体的内容をご記入下さい

1. □貴社名/□貴事業部の名前と所在地 ()
同主な所在地 () □都 □道 □府 □県
2. □貴社/貴事業所・部の新商品開発の 카테고리 (ご回答いただく主要商品の 카테고리:複数可)
□①土木・建築 □②-1加工食品 □②-2飲料・酒類 □③衣料・繊維 □④-1木材・家具 □④-2紙・パルプ
□④-3印刷 □⑤-1医薬 □⑤-2化成品(消費者向) □⑤-3化学素材・産業用化成品 □⑥鉄鋼・非鉄金属
□⑦-1一般機械器具(消費者向) □⑦-2同(産業向) □⑧-1 電気機械器具(消費者向) □⑧-2 同(産業向)
□⑨情報通信機械 □⑩-1自動車・バイク □⑩-2造船・その他輸送機械 □⑪-1精密機械器具(消費者向)
□⑪-2同(産業向) □⑫-1電子部品・デバイス(自動車用) □⑫-2同(自動車以外) □⑬-1機械部品(自動車用)
□⑬-2同(自動車以外) □⑬ソフト・システム □⑭その他()
3. □貴社/□貴事業部の年間売上高
□①3億円未満 □②3~20億円 □③21~50億円 □④51~100億円
□⑤101~200億 □⑥201~500億 □⑦501~1000億円 □⑧1001億円以上
4. □貴社/□貴事業部の開発要員数
□①3人未満 □②3~5人 □③6~10人 □④11~20人
□⑤21~50人 □⑥51~100人 □⑦101人以上
・うち専属の人数
□①0 □②1割未満 □③1~2割未満 □④2~3割未満
□⑤3~5割未満 □⑥5割~9割 □⑦ほぼ全員
5. 研究開発を含めた新商品開発コストの売上に占める割合(もし差し支えなければ結構です)
売上高の約()%

■スコアカード記入者とベンチマーク情報の返送先(ギャップ分析をご希望の場合:人数をご記入下さい。()人分、ベンチマーク情報返送先は共通にして、記入者欄に、必ず記入者の違いのわかる情報(部署・役職等)をご記入下さい)

記入者名 () 記入者の役職または部署()
連絡先(返送先) Tel/Fax: _____ E-mail: _____

■スコアカード各項目のレベルを以下の回答欄にご記入下さい。

1. 開発体制						2. 計画・実行力							3. 開発パフォーマンス						4. ツール/情報技術の活用の仕方					
①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥

新商品開発スコアカード Ver.3.3

1.開発体制

中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	備考(言葉)
①開発戦略の明確さと資源の確保		特に中長期の開発戦略・目標をもってなく、その場しのぎの開発に追われている	一応の中長期のビジョン・シナリオがあるが、資源確保の計画とリンクしていない。	中長期の開発戦略と、資源獲得の計画が策定されている。	レベル3のシナリオのもとに、必要な先行技術開発もなされている。	中長期戦略のもとで、自社技術の強みや弱みと市場動向の分析が行われ、先行技術開発と個別の新商品開発がリンクされている	
②特許戦略とパートナーシップ		特許申請についてノウハウをもっていない。	特許申請についての経験があり、特許申請の奨励は一応行われている	明確な特許戦略のもとで、特許取得の体制が整備されている。	自社特許だけでなく、パートナーシップ等、開発ポートフォリオとリンクした戦略が確立されている。	レベル4に加えて、特許マネジメントが新商品開発や技術開発等の質向上を支援する形で企業経営に寄与するものになっている。	・開発ポートフォリオ: 自社の新商品開発で行うだけでなく、他社との共同開発や提携等の開発をミックスさせることによる開発リスクの分散や最適化を図る戦略。
③技術と市場のマッチングとベンチマーキング		新商品開発にあたって自社サイズだけにに基づくひとりよがりの傾向がある。	自社サイズとそのターゲット市場のマッチングは考慮されている。	レベル2において、ターゲット市場で競合する他社のベンチマーキングが行われている。	自社サイズの強み、弱みを知った上で、既存のターゲット市場に加えて新たな市場を開拓する視点がある。	世界的な競争を視野に入れたベンチマーキングと市場調査を行い、それに基づく技術開発と市場開発が体系的に行われている。	・ベンチマーキング: 競合他社やベストプラクティスと思われる企業の商品の品質、コストあるいは開発のやり方を調査し、自社の位置付けや強み、弱みを知ること。
④顧客・市場のニーズ把握と関係		顧客・市場のニーズを把握していない、取り入れていない	顧客・得意先のニーズは理解しているが属人的な暗黙知化している。	顧客・得意先のニーズについて営業とも連携して把握されている	レベル3が系統的に行われ、開発後の情報も常にフィードバックされ、次期商品開発に活用出来る仕組みがある	レベル4の体制のもとで、顧客への提案型や連携のもとでの双方向の開発が行われている。	
⑤サプライヤーとの連携関係		サプライヤーとは短期的な契約関係で技術や品質上の情報もあまり把握していない	サプライヤーの選定に際しては、技術および QCD を十分評価した上であるが、開発時の情報共有は気薄である。	開発時に緊密な情報共有があり、場合によっては技術支援も行っている。	レベル3のことで、開発プロセスのオーバーラップや同時進行に結びついている。	レベル4に加えて、それが相互学習につながり恒常的な win-win 体制になっている	・win-win: サプライヤーや顧客と連携することにより、メリットを引き出しそれを共有すること。ゲインシェアリング。
⑥人材育成と開発組織		特に開発を意識した人材育成プログラムは存在しない。	人材育成や教育プログラムはあるが、どちらかと言えば場当たりのである。	将来計画に基づく必要な技術の洗い出しとその育成プログラムが整備されている。	レベル3に加えて、必要技術のマップと現状レベルが把握され、かつ多専門化プログラムが連動している。	レベル4に加えて、全体を見渡せるプロジェクトマネージャーも育成でき、状況に応じた開発チームや組織形態がうまく組み機能している。	

2.計画・実行力

中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	備考(言葉)
①企画の質		どちらかと言えば思いつきの新商品企画になっている。	一応の市場分析や取引先のニーズ把握がなされ、自社のサイズに基づく企画がなされているが、それも場当たりのである。	レベル2の手順が標準化されている。その一方で形骸化した問題もあり、それが有効な企画を阻んでいることもある。	レベル3の問題を克服するために同時に独創的アイデアをいかすためのしぐみをもっている。	企画立案のための標準の見直しが行われ、同時に独創的アイデア創出のための人材育成と風土が出来ている。	
②生産技術力		生産技術力不足で企画の質を下げたしまう	→ (レベル1と3の間)	企画の狙いを満足出来る生産技術力を持っている	→ (レベル3と5の間)	高い生産技術力で企画のねらい以上の質を高めている	
③設計開発のプロジェクトマネジメントと進捗管理		プロジェクトマネジメントの考え方がなく、進捗管理もあいまいである。	一応の納期目標は策定されているが、そのためのマイルストーン設定等の管理があいまいである。	納期目標や品質目標とそれを達成過程のマイルストーンも設定出来ているが、それを確実にするための方策がとられていない。	レベル3の問題点を克服するために進捗計画(例えば PDPC 法の活用)と管理のしぐみがある。	レベル4+設計変更や進捗情報の情報共有の体制があり、不測の事態にもリーダーによる調整とれる環境が出来ている。	・PDPC(Process Decision Program Chart): 事前に考えられる様々な結果やリスクを予測し、チャート化して進行を望ましい方向に導くことを意図したN7の手法。
④DR(デザインレビュー)の実施とその質		そもそもDRという考え方そのものがない。	DRの考え方は知っているが、その実行は定着化していない	部門横断的なメンバーの参加によるDRが定着化しているが、定期的な見直しは行っていない	DRが形骸化しないように新商品開発ごとに参加メンバーや実施時期・回数見直ししている。	レベル4に加えて、有効なDRにするために必要な情報をデータベース化し、支援システムも整備されている。	・DR(Design Review): デザインレビュー。設計審査。設計過程の節目で部門横断的メンバーにより、性能、機能、信頼性等について審査し問題点の抽出や改善を行うこと。
⑤品質保証の体系化と信頼性の確保		品質保証の体系がなく、信頼性確保の体制も十分ではない。	一応の品質保証の体系図はあるが、それが有効に機能しているかわからない。	品質保証の体系は整備され、問題点の前出しと流出防止の考え方もかなり出来ている。	レベル3に加えて、重要品質や製品信頼性に関わるものに、FMEAや信頼性解析が用いられている。	レベル4に加えて、源流管理を徹底したコンカレントエンジニアリングのもとで、開発から製造、営業まで一貫通貫の品質保証体制になっている。	・FMEA(Failure Mode and Effect Analysis): 設計や工程の不完全や潜在的な問題点を見出すために構成要素の故障モードとその上位システムへの影響を解析する手法。 源流管理: 問題の発生を防ぐためにその原因の源流に遡って対策をとる考え方。
⑥コンカレントエンジニアリング体制と源流管理の徹底		開発に関連した部門・組織間の情報共有ができていない、プロセスがシークエンシャルになっている。	開発期間短縮のために、開発プロセスのオーバーラップの必要性は意識されている。	レベル2の実現のために社内の部門間の情報共有のしぐみがなされている。	レベル4が社内だけでなく、サプライヤーや得意先を含めたコンカレントな活動になっており、常にブラッシュアップされている。	レベル4のコンカレント体制が、顧客ニーズの取り込みや、環境負荷軽減も考慮に入れものとなっており、業界 NO.1 の短納期、コストを実現している	・コンカレントエンジニアリング: 新商品開発のプロセスを順次行うのではなく、プロセスをオーバーラップ、並行化することによって開発リードタイム短縮を図る方法論。そのためにはプロセス間の情報共有や問題点の前出し活動が不可欠となる。
⑦デザインラショナーレの実施と次期開発へのフィードバック		設計開発プロセスの記録はほとんど残していない。	設計会議の議事録等は残しているものの、そこから問題点を見出し次の開発に活かされることはほとんどない。	設計会議等の議事録が次々次期開発へのフィードバックをねらった書式になっており、かなり実践されている。	レベル3に加えて公式な設計会議だけでなく、インフォーマルな設計変更等の意思決定時にも拡大され効果を上げている。	レベル4に加えて、過去の履歴の反映だけでなく、進行中の設計開発にも情報共有のしぐみとして活用されている。	・デザインラショナーレ: 設計開発プロセスの過程における設計会議等の記録(議題、仕様や方法等の代替案、議論の内容、決定の理由・合理性)を整備し、次の開発に有効利用する考え方。特に失敗経験の活用が有効。

3.開発パフォーマンス

中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	備考(言葉)
①新商品の質、ワクワク度		新商品に対する顧客満足度は低くクレームが多く、その対応に追われていることが頻発している	市場、顧客からの評価はあまり高くないが、不満は必ずしも多くない	既存事業、既存市場を対象とした新商品についての市場、得意先からの評価は高いが、革新的な価値をあたえるような新商品開発には苦戦している。	レベル3について、既存商品の枠を越えた革新的な価値をもたらす開発を、市場・得意先から期待され、かなり対応できている。	既存市場にない市場や得意先に想定外の“ワクワク感”を与えるような革新的な新商品が、コンスタントに開発出来ている。	
②開発リードタイムと納期		開発途中で手戻りが頻発する等で、いつも開発納期が守れない。	→ (レベル1と3の間)	顧客の要求や予定納期はほぼ達成出来ているが、それが合理的開発期間であるかどうかは判断できない。	→ (レベル3と5の間)	必要な要素技術の先行開発等の戦略とコンカレントエンジニアリングのしくみ整備により、短納期にも対応出来る業界 No.1 の開発力を有している。	
③開発効率(フロントローディングの活用度)		開発効率は評価していないし、開発工数も測定していない。	開発工数は測定している。	開発工数を効率化するために、フロントローディング等の工数のかけ方の計画も工夫している。	レベル3に加えて、問題点の前出し活動の影響(下流で発見する程級数的にコストがかかる)も評価している。	レベル4の実践を通して常に開発工数の見直しや、効率アップが実現されている。	・ フロントローディング : 源流管理や問題点の前出しやそのための情報共有を進めるために新商品開発プロセスの前工程になるべく工数を多くかけること。 源流管理: 問題の発生を防ぐためにその原因の源流に遡って対策をとる考え方。
④原価企画の実施と質		目標原価という考え方やその達成のための活動はされていない。	調達を中心にVE活動はおこなわれているが、源流段階でのコストの作り込みは出来ていない。	目標原価の考え方があり、源流でコストの作り込み活動が行われている。	レベル3の取り組みの方法論が、商品設計、つくり方、買い方(調達)のそれぞれの側面から体系化出来ている。	レベル4の取り組みにより、ほぼ完全に目標達成の状況が続いている。	・ 原価企画 : 新商品の企画、開発の段階で、原価目標を戦略的に設定し、これを達成するための設計、つくり方、買い方の観点からのコスト作り込み活動。 ・ VE(Value Engineering) : 広義のVA(Value Analysis)。最低のライフサイクルコストで、必要な機能を達成するための商品の機能分析とそのための組織的活動。
⑤環境対応設計の質		商品開発・設計において特に環境問題について配慮していない。	一応の環境への配慮はあるが、DFE(環境対応設計)のための基準やルールは整備されていない。	DFEに関する指針やルールがあり、実行されている。	レベル3に加えて、環境負荷に与える影響を定量的に評価しその削減の取り組みがなされている。	レベル4のことが、商品の使われた方を含めたライフサイクルにわたるスコープで評価され、製品設計、購買、生産、マーケティングに活かされている。	・ DFE(Design For Environment) : 環境対応設計。解体性、分離性、識別性、再利用性、安全性、処理安全性等の環境負荷や再利用性、リサイクル率を高めるための設計。
⑥初期流動管理の長さ		生産技術力の不足もあり、新商品を立ち上げ後トラブルが頻発し安定するまでにいつも長期間を要している。	→ (レベル1と3の間)	初期流動について生産技術の役割を含めた明確な指標をもっており、新商品開発の都度改善施策がとられている。	→ (レベル3と5の間)	強い生産技術と源流管理の徹底に支えられ、初期流動期間を限りなくゼロに近づけている(垂直立ち上げ)。	・ 源流管理 : 問題の発生を防ぐためにその原因の源流に遡って対策をとる考え方。

4.ツール/情報技術の活用の仕方

中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	備考(言葉)
①QFDの活用度		QFDを知らない、知っていても使用していない	品質表等を一部導入しているがあまり組織的に使われていない。	要求品質の把握から出発し、設計特性、部品、工程への展開などの一連の機能展開表を作成している	レベル3において、部門間の情報共有や問題点の前出しの道具として全社的にうまく機能している。	レベル4の進化形として、自社独自の工夫を盛り込んだ使い方やシステム化がなされている。	
②DFM情報、MP情報活用度		商品設計や設備設計において過去のトラブルや問題点の情報が活用出来るしくみが出来ていない。	製造・組立容易性設計やメンテナンスのし易い工程設計の考え方はあるが、属人的なノウハウに頼っている。	チェックリスト程度のノウハウ集は整備され、実践されている。	DFM情報やMP情報としてデータの収集と活用が体系的に行われている。	レベル4がナレッジマネジメントのシステムとして、大きな効果を出している。	・ DFM(Design For Manufacturability) : 製造容易性設計。設計自体を製造や組立し易い設計にすることで品質や製造効率を高める設計。DFA(— Assembly)も同義。 ・ MP(Maintenance Prevention)情報 : 既存設備や工程の故障や不具合とその改善の情報およびそのデータベース。新設備や工程の設計に盛り込むことを目的とする。
③FMEA等信頼性手法やロバスト設計(品質工学)の活用		新商品の信頼性という考え方がそのものが気薄で、市場投入後の信頼性問題のトラブルが頻発している。	開発時に信頼性を確保する考え方があるものの事前の問題抽出のための具体的な手法は用いられていない。	重要部品については FMEA やFTA、信頼性解析の手法が用いられている。	レベル3において、重要部品の定義が明確に出来ていて、ロバスト設計のための品質工学の活用も出来ている。	レベル4に加えて、SQCと品質工学を組み合わせた最適な信頼性設計がなされ、工程設計についてもFMEA等の効率的活用がなされている。	・ FTA(Failure Tree Analysis) : 信頼性又は安全性上その発生が望ましくない事象についてその発生経路・原因を樹形図の形でトップダウン的に描き解析する手法。 ・ 品質工学 : タグチメソッドとも呼ばれる。その中のロバスト設計では、コントロールできない誤差因子を設計時に想定し、その変化に対して特性値が安定な制御因子を実験計画やシミュレーションにより見出し、設計/パラメータの最適化が図られる。
④CAD(2次元、3次元)、CAEの有効活用度		CADやCAEの導入の必要性がありながら未導入であったり、導入しているものの効果を出せていない。	必要などころにはCADやCAEを導入しているが、ブラックボックス化現象もあり部分的な効果しか発揮できていない	CADやCAEの導入が、開発設計のスピードアップやシミュレーション技術による問題点の前出し一応の効果に結びついている。	レベル3により、試作回数の削減やコンカレントエンジニアリングのツールとしてうまく機能している。	レベル4において特に3次元CADと独自のノウハウも入れ込んだCAEにより試作レス等の劇的な効果を出している。	・ CAD(Computer Aided Design) : コンピュータ援用設計。設計の効率化や3次元CADでは源流での製品イメージの共有や構造・熱解析や干渉チェック等が可能。 ・ CAE(Computer Aided Engineering) : 3次元CADデータからシミュレーション技術による様々な設計/パラメータの最適化の解析や金型等の自動造形等の技術の総称。
⑤技術データベースの整備とPDM		図面の書き方や番号も部署や人によって異なる等、技術データの再活用が全く出来ていない。	技術や製品モデルのデータベース(含む紙ベース)と呼ばれているものはあるが、その活用はうまく出来ていない。	図面番号のワンナンバー化等の構成管理の一応のしくみがあり、レガシーデータの活用がある。	レベル3において、情報・データがデジタル化され、活用の一環管理が出来ている。	レベル4のPDMが、激しい技術の変化にも対応でき、十分有効活用出来る構成管理システムまでに高められている。	・ PDM(Product Data Management) : 製品開発に関する技術情報を管理・活用し、関係部署間で必要な情報を必要な時に必要な場所に提供・共有するための情報技術。
⑥技術データ交換のデジタル化の程度と標準化		開発を連携するパートナー間において図面の標準化やデジタル化に対応できていない。	双方の情報共有を促進するためのいくつかの標準化や共通化は出来ている。	デジタル情報でのデータ交換も一部なされているが、個別でしか通用しない専用標準であり効果は限定的である。	レベル3から、インターネットの活用やオープン標準による交換も視野にあり、効果を上げている。	機密性も考慮しながら最大限にオープン標準を採用し系列を超えたwin-win関係の効率的データ交換も可能にしている。	