

**新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング  
“スローンによる意思決定の二つの要因と栄枯盛衰”**

— 風土改革と新製品開発 —  
(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

**Front-end loading in new product development  
“Two Factors of Decision Making by Sloan and the Rise and Fall”**

- Corporate Culture Reform and New Product Development -  
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

**Keywords**

MIT・意思決定・データ・勘・マーケティング手法・事業・敗退・開発力・繁栄

MIT・Decision making・Data・Intuition・Marketing method・Business・Defeat・Development capability・Prosperity

**意思決定の二つの要因**

MIT のスローンスクールの創立の立役者であるアルフレッド・スローン (Alfred Pritchard Sloan) 氏は、企業経営において、最終的な意思決定を促す要因は、「データと勘」に二つであると言い残しています。現代風に言い換えれば、蓄積したデータはその製品なり商品が蓄積した技術的な要素、サプライチェーン、マネジメントなどで、今で言う DX に当たるかも知れません。勘は、言うまでもなく経営者の口から発するゴーサインのことを指します。その二つが相まって、意思決定という言い方になるのでしょうか。スローン氏は、ゼネラルモーターズ (GM) で長年社長を務め、ゼネラルモーターズを全米のみならず世界最大級の製造業企業へと成長させた人物であることは周知の通りです。スローン主義と言われた経営手法は、大量生産方式の洗練、利益率を上げる会計手法の導入、モデルチェンジなどのマーケティング手法の導入などにより GM を拡大させ、他社の経営にも大きな影響を与えたと言われました。

こうしたことに鑑みますと、スローンスクールが創立されてから、おおよそ 70 年を超えた今になっても、意思決定における二つの要因は変わらないのではないのでしょうか。その二つの要因に照らし合わせて、栄華を誇った企業、衰退してしまった企業の背景を考え合わせると、改めてアルフレッド・スローン氏の意思決定は、70 年先を見据えたものであったと言っても過言ではないでしょう。

**栄枯盛衰の事例**

ひとつの事例として考えた場合、栄華を誇っている企業は米国の GE、衰退の一途を辿りつつある企業は、日本の重厚長大企業かも知れません。GE は、おおよそ 30 年前に投資企業として設立した GE キャピタルの赤字清算を余儀なくされ、一時意思決定の弱さが露呈しましたが、その教訓を吉に変えた企業であることは周知の通りです。一方、衰退の一途を辿りつつある企業は、つい先日民間航空機事業の撤退・閉鎖を発表した企業と言えるでしょう。ニュースでは、経済産業省の支援を受けながら、おおよそ 1 兆円の損害を出したようです。本来であれば、日の丸を掲げた民間航空機の世界に羽ばたく姿を見たはずです。誠に残念なことです。この敗退の要因は、技術力の醸成が低かった、市場予測が甘かったなどなど、多くのことが存在するでしょう。しかしながら、ひとえにその時その時の意思決定に迷いが生じ、意思決定に遅れを生じたことが、事業の敗退になったと言えます。

**栄枯盛衰**

今や我が国は、バブル経済崩壊から 30 年間、何の飛躍もなかったと、IMF が揶揄した報告書を発表しています。何ともやりきれない心境ですが、GDP の推移を見ても、誠に残念なことではあります。一理はあります。言い換えますと、先ほどの重厚長大企業の民間航空機からの撤退は、我が国が衰退の一途を辿りつつあるという姿を映し出しているのかも知れません。

こうした未曾有の衰退とも言える事象を乗り越えるためには、迅速な意思決定を促せるような技術力の醸成が不可欠だと思います。少し古臭い言い方になりますが、今一度、技術立国を思い起こし、果敢に立ち向かう人間力が必要になってきていると言えます。その起点を思い出し、人に頼った共同開発ではなく、単独での開発に力を注ぐことができれば、栄華を誇る企業に返り咲くことができるでしょう。そしてその結果が、我が国の繁栄を後押しすることになると思います。