

## 新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

### “世界を驚愕させる日本製品と技術力”

— 風土改革と新製品開発 —  
(株)ジョンクイルコンサルティング 落合 以臣

## Front-end loading in new product development

### “Japan products in the world and technical capabilities”

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

#### Keywords

サプライチェーン・グローバル・コングロマリット・仕組み・シナジー効果  
*Supply chain, global conglomerate, structure, synergy effect*

今日のように混沌とした世界経済の中で、B to B、B to Cのビジネスに関わらず、グローバル企業は、サプライチェーン（SC）のダイナミックな転換が余儀なくされているといっても過言ではないでしょう。改革のスピードが、開発、調達・購買、生産、物流、販売、情報システム、海外事業部門を巻き込み、結果的に競争力を強めていくといえます。今までのSCのグローバル化は、安い労働力を求めて生産拠点を海外展開することでした。ところが、現在のSCのグローバル化は、新興工業経済地域、BRICs、NEXT11、VISTA、MENA、CIVETSなどの新興国で、すでに顕在化している消費の市場に大きな魅力を持っているために、新興国市場の消費ニーズに合致した製品の開発を行い、現地で部品・材料を調達、その製品を現地で製造・販売、いわゆる地域生産・地域消費、地産地消型になっているといえます。

このようなグローバル市場での地産地消型に適応した事業展開においては、まさに企業にとってグローバルといえますより、コングロマリット的なSCが必要になってくるのではないのでしょうか。ウィキペディアによれば、コングロマリット（conglomerate）は、直接の関係を持たない多岐に渡る業種・業務に参入している企業体のことと定義しています。平易に述べますと、異業種企業が相乗効果を期待して合併を繰り返して事業を営むということになります。もともとSCが発案された背景には、部分最適から全体最適へという考え方があったといえます。その当時の思想がそのまま引き継がれ、未だにSCを物流の延長線上の概念としてとらえている人が多く、在庫削減、コスト削減の手段として考えられています。また、部品、資材調達、サプライヤー管理の業務プロセスとして理解している人も多くいます。ある意味では、仕方のないことかもしれませんが、一般的な企業は、縦割りの組織で構成されているため、営業部、開発部、生産部など組織ごとの目標を達成することにエネルギーの大半を費やしています。全体最適という立場をとりながら、いつの間にか部分最適を達成する体制となってしまったといえます。これは、本来であれば日本製品の品質のよさを追求する方法として賞賛されるべきことですが、部門間のバランスを考慮したうえで部分最適ではなく、その部門が周りのバランスをかえりみず、独断専行して作り上げた部分最適であるといえるからです。

こうしたことに鑑みますと、バランスを持った部分最適を追求しながら世界市場に迅速に対応していくことが求められます。しかしながら、現状を維持しつつ新たなSCを創造するといってもなかなかできるものではありません。部品のサプライヤー、卸売業者、小売業者などの外部の取引先を巻き込んだ大改革を実践しようと思っても相手が賛同しないかもしれません。そこで、上述いたしましたコングロマリット的な発想が必要になります。コングロマリットは、1960年代の米国で盛んに行われ、その良し悪しは別として「良し」の部分を利用しようとする発想です。新興国に提供している製品品目を整理し、それに適合したSCの再構築を考えたうえで、中小規模な企業と数多く提携するという仕組みです。業種を超えてシナジー効果が得られた場合は、技術、ブランディング面で、非常に強力なものになってくるのではないのでしょうか。