

新製品開発におけるフロントエンドローディング
‘垂直統合生産モデルから水平分業ビジネスモデルへの展開’
— テーマ創造 —

(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣
A Front-End Loading in New Product Development
“Development from vertical integrated production model
to horizontal international specialization model”
-The creation of a theme-
Shigemi Ochiai, Jonquil Consulting Inc.

Keywords : 研究開発・量産・ハイリスク・ハイリターン・ビジネスモデル・暗黙知・形式化・マニア・スキル・集団

今までのビジネスモデルの俯瞰

今までの企業の多くは、垂直統合モデルを採用してきたために、研究開発から量産までのプロセスを一気通貫として捉えていました。そのために、研究開発から量産までのプロセスに関与する部門は専門別に分離され、ひとつの時間軸の中で、得意性を生かすような働きをしてきました。この結果、上流から下流へと流れる仕組みが形成され、スムーズに流れている間は問題が発生しませんが、ひとたび流れがせき止められるような問題が発生すれば、その仕組みは止まってしまうことになります。たとえばデジタル家電の現状を見ますと、店頭での大幅な価格下落が起きており、ハイリスク・ハイリターンであったはずのビジネスがいつの間にかハイリスク・ローリタンのビジネスになってしまった事実、これを見過ごすわけにはいきません。この問題の根本的な原因のひとつに、開発プロセスに起因していることもあるかもしれません。と申し上げますのは、垂直統合の生産モデル自体が時代の要請に合わなくなってきたのにもかかわらず、その事実を知っているにもかかわらず、すでに導入した膨大な生産システムを中心とした組織体制を続けなければならないという宿命を負わされているからです。かといって、今までのソフト・ハードをリセットして、新たな展開に踏み切ることができるかといえば、それこそナンセンスな問いかけになってしまいます。

このようなことを鑑みますと、世の中は確実に今までのビジネスモデルでは通用しないし、特に、新型コロナウイルスの影響を見ても、今までの延長線上ではいかないということは容易に把握できると思います。また、今後の市場の要求は素早く顧客ニーズを満たし、かつローコストで開発・生産を行うことが重要であることは誰にもわかるはずですが、この2つの命題を実践するためには、それぞれの人、部門が得意分野を持ち寄って、それぞれの強みを自由に組み合わせ商品を開発していく、いわば垂直統合の生産モデルを基本に残しつつ本来の水平分業ビジネスモデルを改良して応用した新たなビジネスモデルの融合が急速な市場の変化に対応していくと思われれます。

新たなビジネスモデルを担う暗黙知を形式化する人々の集団

顧客ニーズの多様化と一口にいうのはたやすいことですが、顧客のニーズそのものが形式化できにくいといった方がよいかもしれません。したがって、顧客の持つ潜在的なニーズをいかに早く取り入れ、これを形式化できるかということになります。つまり、顧客の持つ暗黙知を形式化できるかが、企業発展のひとつになると思います。従来の日本企業は、暗黙知をコツやカンによって形式化してきたことは事実でしょう。また、暗黙知を形式化する体制が組織内で代々受け継がれていく企業風土・企業文化を有していました。そうした暗黙知を形式化して共有・継承してきたことが日本企業の「強み」でもありました。ところが、合併・事業統合・事業譲渡・人員削減など経営環境は激しく変化し、加えてマンパワーも派遣労働者の常態化、短時間労働者の増加、早期戦力化の必要性など雇用慣行の変化により、そうした暗黙知を形式化するコツやカンが失われてきました。ただ、現代の状況下では、コツやカンで暗黙知を形式化できるほど潜在・顕在ともに顧客ニーズは単純ではありません。言い換えれば、暗黙知を形式化するためには、過去の“コツやカン”という人間観に立脚したことから、専門性を趣味的な領域まで発展させた“マニア的スキル”を持った集団でないと、暗黙知を形式化することはできないと言えます。もう少し言及しますと、単なる数学が好きで、物理が好きですということではなくて、数式を作ることが大好き、ものを見ると分子構造が目に見え、などの一風変わった存在が、“マニア的スキル”を持った集団となります。