

## 新製品開発におけるフロント・エンド・ローディング

## “ビジネスモデルとビジネスプロセスの変革”

— ビジネスモデルの再編と連動体制 —

(株) ジョンキエルコンサルティング 落合以臣

**Keywords** : 付加価値・新製品開発・製造実践活動・一気通貫・モジュール・統合・連動性**モジュール型対統合型の連動体制**

1990年初頭に終焉したバブル経済の崩壊と共に成長低迷期に突入した日本の製造業は、この30年の間にビジネスモデル、ビジネスプロセスの概念が注目されるようになってきたことは周知の通りです。事業不振の原因を事業のあり方、あるいはプロセスに着目し、新たな付加価値創造を行おうとした試みが、それらの背景となっていると言えます。

事業価値を創造するためには、関連機能や職能は整合的に結合すべきというのが連動（一気通貫）体制で、多くの企業が当然のこととして現在では受け入れています。他方で、モジュール型対統合型という事業展開の対時的提示もあります。モジュール型は、モジュールのインターフェースだけを合わせるだけで出来上がり、統合型は部品構成全体について、試行錯誤を繰り返して時間と手間がかかるという印象が持たれています。それゆえに、連動体制を構築する場合、モジュール型の方がやり易いように見えるはずですが、しかしながら、モジュール型と統合型を対峙させる考え方自体問い直す必要性もあるのではないのでしょうか。なぜならば、製品や事業の長期的な存続可能性は、それらの両方を必要とするという見方もあるからです。また、製品の価値創造と製品構成（Product configuration）の統合化とモジュール化のサイクルという概念であるとも言えます。

例えば、すべての製品構成において、全く新しいこの世に存在しない製品であれば、統合化から始めることが肝要です。製品構成は、すべて一体として検討され、ある種の構成を試行錯誤で決めることとなります。市場で製品構成の評価が定まると次にその構成をモジュールとして考え、モジュールを外注の単位として企業間分業が始まります。時間が経過して製品価値が競争で次第に失われて行きますと、もう一度製品構成から再点検してまったく新しい構成を考え、より高い価値創造を求めることとなります。これは、再度統合化へと戻ることの意味します。

**ビジネスモデルとビジネスプロセスの変革**

製品構成の変化は、技術革新と結びつけて議論することも多いと言われます。古くは、蒸気機関車から電気機関車、真空管からトランジスターなどで製品構成は大きく変化し、事業ないし企業の盛衰がそれに伴いました。しかしながら、トータルとしてその新しい技術が、新たな価値を作り出すために使用するのであって、技術を使うことが目的でないはずですが、技術革新が企業の危機を招くという現象は、技術革新に伴う製品構成の変化への対応が難しいことが原因となります。つまり、製品構成の変化に対して、企業の既存のプロセスが適応できないのです。

価値の新たな創造は、殆どの場合に製品構成の変化を伴います。そこで、あるモジュールのスキームは必然的に変化することになります。しかしながら、モジュール概念がなくなるのではなく、別のモジュールスキームへと変わるだけなのです。言い換えますと、あるモジュールのスキームから別の新しい異なるモジュールのスキームへと変化する段階で、その新しいモジュールの適切性や可能性を高めるために、工程の統合が必要であると解釈しますと、製品の競争力あるいは価値を持続するためには、工程統合の能力は不可欠になるといえます。

こうしたことから、どちらの型が連動体制を堅持する上でやり易いかという視点は適切ではないと言えます。むしろモジュール化を有効に事業価値の持続に利するには、開発と製造の他人まかせの分断ではなく、工程の連動体制が必要という言い方が適切です。新たなより高い価値創造を行うためにビジネスモデルやビジネスプロセスを再編する場合には、そのための連動体制を構築するという視点から検討すべきでしょう。