

◆ 巻 頭 言 ◆

トヨタのコア・ナレッジ

日本ナレッジ・マネジメント学会 専務理事 大西幹弘
(名城大学 経営学部 教授)



コア・ナレッジ（競争優位を実現する中核的知識）とはコア・コンピタンス（競争優位を実現する中核的能力）をナレッジの側面から表現したもので、後者は言うまでもなく G. ハメルと C.K. プラハラードの著作に由来する。彼らはコア・コンピタンスの事例としてソニーの製品小型化能力や、フェデックスの物流管理能力などをあげている。コア・コンピタンスからの派生語という意味ではコア・ビジネス、コア・プロダクトも考えることができよう。コア・ビジネスとは当該企業の主要な事業領域であり、コア・プロダクトとは競合製品群に対する **killer products** に他ならない。

そこでトヨタ自動車のコア・ナレッジである。筆者の認識に間違いがなければ、トヨタのコア・コンピタンスとして従来から指摘されてきたのはカンバン方式やリーン生産方式、TPS 等の名称で示される生産工程管理能力、すなわち「現場力」である。5S やカイゼンで知られる製造コスト低減の組織的能力は、確かにトヨタ自動車の成長と収益性の向上に大きな貢献を果たしてきたし、今後も果たし続けることが期待される。この場合、コア・ナレッジは「製造現場の組織的暗黙知」ということになる。

だがこれには異論の余地がある。第一に原価低減効果の発生は売上高の実現に全面的に依存している。生産物が売れなければコストは回収されず、原価低減努力による収益性の向上も画餅に帰すことになる。この見地からはトヨタのコア・コンピタンスは売れる車を開発する能力、正確には開発し続ける能力ということになるであろう。その場合のコア・ナレッジは製品開発者個人の暗黙知、もしくは「新車開発の組織的暗黙知」となる。

第二の異論として「法的に保護された形式知」の重要性があげられよう。トヨタがハイブリッドカーの開発で先陣を切り、折からの原油高と環境保護意識の高まりを追い風に、プリウス・アクアをはじめとするハイブリッドエンジン搭載車の販売で成長を遂げてきたことはよく知られている。だがトヨタがハイブリッドカーに関する多くの特許を保有し（たとえば公開番号：特許公開平 8-19112）、それらの特許が 2016 年以降順次期限切れを迎えるという事実はあまり知られていない。近年のトヨタの好業績が保有するハイブリッドカー特許に支えられたものであるならば、現時点でのトヨタのコア・ナレッジは「法的に保護された形式知」ということになる。

トヨタのコア・ナレッジが、いつの時代においても「現場力」を発現させるナレッジにあるとする見方は、再検討の時期に来ているように思われる。