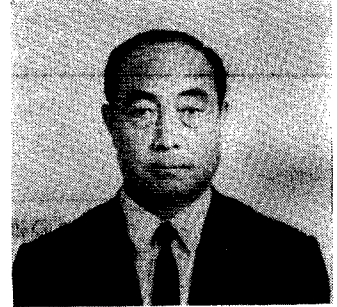


# 研究開発と経営戦略

三井造船㈱取締役・重機プラント事業部長 大橋 智



外国からの導入技術をもとにして、生産設備を合理化する投資を行ない、価格競争力をつけ、国際マーケットで利益をあげた高度経済成長時代は過ぎ去り、自前の研究開発を育成し、それを商品にまで成長させて経営戦略展開の中心に据える必要性が叫ばれて久しい。国際的に、減速・低成長経済が定着した現在、およびこれからの産業界に対処してゆくためには、従来のような安易な研究開発は許されず、研究開発と企業戦略の相関における意志決定と評価について、より一層厳しい科学的、システムのアプローチが重要となる。

高度経済成長時代には、現有製品の生産拡大、販路拡張だけでも、各企業はその必要利益を確保することが可能であったため、研究開発の意義、必要性を認識しながらも、それが企業戦略策定に当って重要な地位を与えられることが一般的には少なかったといえるのではなかろうか。いかえると、今まではこの研究、この開発で、当社の明日の利益の何%を担うものであるという戦略上の役割を明確に課せられた研究が、それぞれの企業でどれだけあったか。各企業は総じて、その販売製品の2割で利益を挙げ、8割の製品でトントンか赤字を出しているといわれているが、新規開発製品で利益を産むことのむずかしさとともに、各企業が今まで、研究開発の成果に、どれだけの厳しい期待をかけ、管理してきたかの実態を示すもののように思われる。

今までの、わが国産業界の顕著な経営戦略の特質は、大量生産であり、規模の拡大であり、product oriented の発想であったといえよう。した

がって企業努力の大半が、製品を効率的に生産することに向けられ、プロフィット・センターである事業部の発言力が経営戦略策定に際しても強力な地位を確保していた結果、設備投資、人員計画はもちろんのこと、研究開発、販売投資のような中・長期の観点にもとづく必要のあるものまで、事業部主導形の戦略となる結果をまねいた企業が多かったのではなかろうか。

さて、戦後、続々と先進的な経営手法が紹介され、各企業は積極的に経営戦略策定に活用し、それなりの実効を挙げたものである。しかし、現状の問題は、技術戦略と経営戦略策定が、あまりにも強力になり過ぎたスタッフに握られていることではなかろうか。ある調査によると、企業のトップは、その企業の技術戦略を確定することになるばかりでなく、その企業の経営戦略を規定することとなる重要な製品の開発とその企業化プロセスの決定に、持てる時間のたった5%しかさいていないと報告されている。企業における研究開発は、企業目的を達成するための方法、技術、製品を創造し、改善しようとする一連の活動であるといわれる。したがって、企業における研究開発は、企業活動のトータル・システムの中で考えるべきものと認識されるべきであろう。

最近では科学技術の進歩発達がきわめて急速であり、社会・労働・環境・価値観の変化が激しく、商品のライフ・サイクルが急激に短くなりつつあるほか、生産技術の大幅な発達による設備などのライフ・サイクルも短命となってきている。したがって開発に着手した時点でマーケットビリティ

が高く、企業に利益をもたらすものと予測された製品であっても、開発が完了して、いよいよマーケットに売りに出された時点では競争メーカーにマーケット・シェアを独占されていたり、顧客の求めるものと、あまりにもかけはなれた性能、機能であったりしては、莫大な研究費を投入したことが悔まれるばかりでなく、企業にとって重大な経営戦略上の誤りということになる。研究開発項目の選定、投資量、タイミングなどについて、開発の適当なステージで適切な評価を実施し、取捨選択、軌道修正などを行なうことが重要となる。マーケットで求められる製品特性は、時々刻々、変化してゆくものであるにもかかわらず、多くの企業のトップは、そういった変化をシステムティックに分析し、その結果を反映させて技術戦略を修正するのではなく、担当スタッフによる設計変更の企画がまとなり、その製品の新しい戦略が具体的に固まってしまってから、役員会で、ビューティフルな説明を聞かされて、その決定に同意させられていることが多いようである。企業のトップの重要な仕事として、現実の企業経営状態の把握と他社との競合製品の競争力の把握がある。つまり企業のトップが研究開発の各ステージで評価作業に参加し、早め早めに取り捨選択、軌道修正を実施するために時間をさき指導力を発揮することはトップ本来のあるべき姿というべきであろう。

企業のトップが陥りやすい錯覚の1つに「すぐれた製品は常に、真価を認めてもらえるし、自然に買手がつく」という考え方である。この幻想のもとに、製品を使用する消費者に対してよりも、製品に関する自分本位の経営方針に力点を置くような方法を続けてしまうことになる。したがって「産業」とは商品を生産するプロセスであると考え、顧客を満足させるプロセスであるという認識には到達し得ないことになる。生産コストの低減によって利益が出るという言葉は、最も企業をまどわす。

作れば作るほどコストが下るといった場合、特

に生産に力を入れることになるし、工場がフル操業で金が稼げるほど企業にとって魅力的なことはない。産業は、顧客、そして彼らの needs とともに始まるものであるとは知っていても、企業は、消費者というものは、先見の明がなく、移り気で、おろかしく、がんこで口うるさいものであることを知り過ぎるほど知っているの、つい自分たちの定義による産業に傾斜してゆきがちである。

アメリカは日本製品の価格に「飢餓輸出」のレッテルを貼り、TV、繊維・鉄鋼・自動車等々、ほとんど、あらゆる日本製品に対して「ダンピング」の提訴をしようとしているが、アメリカの消費者が安くて良い製品を求めている事実をアメリカ政府が何故無視するのか、理解に苦しむ。1日も早く、アメリカの企業が創業の精神に立ち返って努力することを望みたい。

自動車王ヘンリー・フォードの言葉に「私たちの政策は売値を下げ、業務を拡大し、製品を改良してゆくことである。価格を下げるのがまず第1である。私たちはコストを固定したものとは考えない。より売れそうな売値にポイントをおき、徐々に売値を下げていった。そして、この新しい売値がコスト・ダウンを促した」というのがある。私たちは、ヘンリー・フォードは有名な流れ作業という生産方式を創案してコスト・ダウンに成功して、500ドルの車を売ることができたと考えがちであるが、事實は、500ドルなら何百万台もの車が売れると結論したから、流れ作業方式を發明したのである。

selling とは売る者の立場からの必要性が動機となっており、自分の製品を売り、現金を得るために汲々としている姿がそこにある。marketing とは製品および製造、流通、消費に至る全過程で必要とする諸々の事柄をとりまとめることによって顧客の needs を満足させるという意味を持つ。今こそ、企業のトップが marketing の先頭に立ち、技術戦略/経営戦略の現場に降り、その持ち時間の10%程度は投入したいものである。