



巻頭言

新規事業への道のり 効率から確率重視への研究開発マネジメントの転換 -

株式会社 テクノ・インテグレーション 代表取締役社長 出川 通

今、日本の製造業においては、儲かる土俵が変化しつつあります。いわゆるイノベーションによる付加価値の創出が必要といわれるパラダイムシフト現象です。このとき、頼りにされるのは研究開発部門です。ではどのように研究開発部門は対処したらよいか、またどのような方法論を用いたらよいかということについてのひとつの考え方を提示します。その方法論として米国で開発されたのがMOT（技術経営）であり、その実践面での日本化もかなり進んでおり、本文ではそこを中心に紹介します。

企業の経営的対応として（研究開発部門からの）新商品・新事業の創出が求められているわけですが、多くの会社、それも一流といわれる企業ほど、それがうまくいっていないのも事実です。その背景には、日本の技術者の意識改革はもとより、経営者自身も、経験していないパラダイムへの突入により、マネジメント方法をだれも教えてくれない、これまでの成功体験が役立たないなどの理由でとまどいもあることが挙げられます。

その典型的な1つの例が、研究開発の「効率」と「確率」という相反する考え方の使い分けとなります。よく生産効率の向上という言葉がありますが、これはターゲットは非常に明確で、いわゆるプロセスを革新・改善しコストダウン、品質向上を図るといことになります。かつての研究開発の効率化も、技術的な完成度を上げればよいことになっていました。このときの概念がいわゆるプロセス・イノベーションとして80-90年代の日本の繁栄を支えてきた源泉です。

当たり前ですが、何を創ったらよいかは明確でないときは、いくら効率を上げてても意味がないこととなります。このときは、いわゆる何をやれば顧客に売れるかというターゲットを明確にすることが大切であり、売れるものの確率が高いものをターゲットとして設定することが、研究開発（の事業化）を成功させる第一歩となります。これを研究開発の確率を上げるマネジメント、すなわち単に製品を完成させるだけではない、売れる商品を創り上げるための研究開発となります。

筆者はMOT的手法を用いて、研究開発した成果をいかに事業化につなげるのかというコンサルティングを日々行なっているのですが、会社の規模とか業種に限らず、共通して「知識は理解は出来ても行動にならない」「言うは易し、行なうは難し」「周囲の理解が得られない」のパターンにぶつかります。この背景には、付加価値を生むイノベーションが技術だけでなくマーケットの先読みという不確定性を克服する知恵を出す必要があるにもかかわらず、そのあたりのスキル度が不足していることによります。

具体的には、技術者がどのようにお客に接したらよいか、それもまだ存在しないマーケットの先読みということを行なうという、意識を共有して、行動していかなければ前に進まないからです。このとき、技術者自らテーマの設定をせずにうまくいかないとなると、それは絶好の言い訳の対象となります。このことから「事業化を目指した研究開発」においては、「自らマーケットの先読みをして研究開発テーマを決めていく」ことが出来なければそれは行なうべきではないという結論になります。そこをまずは越えることが「新規事業の道のりのスタートライン」になります。

さらに技術者にとって一番難しいことは、製品を商品にすることです。具体的には実際に顧客からお金をもらい付加価値を出していく事業化ステージとなります。なぜか？このステージでは技術の不確かさが残っている段階で、顧客に対峙しないといけなからです。新規事業や画期的な新商品の開発をまかされた技術者は、まず間違いなくこの悩みにぶつかります。実はこれを克服するのがイノベーションなのですが、多くの技術者は、自分の開発した製品を未完成な状態で売りに行き、売れなくてほっとす

る？という「売りたいが、実は売りたいくない症候群」に陥る面もあるのです。逆にこの悩み（不確定なことを売っていくこと）に直面したときが、死の谷を超えるチャンスということにもなるのです。

「顧客のニーズとの技術のマッチングによる付加価値の創出」ということは、実は「技術的に不完全な試行（製品化）を顧客の要望に対応して最適化（商品化）する過程」として、不確定さを克服する過程になるのです。このステージでは、結果のみを求める顧客と対価というファクターが加わるので、技術者には大きなプレッシャーがかかってきます。ここでは、出来ない理由を述べても意味がないわけですから、ここを首尾よく乗り越えることが、知識、知恵に加えて意識改革へとつながります。経営陣をはじめ周囲の人たちもこの重要性をよく理解していただくことが新事業の成功へのマネジメントそのものになります。

MOTではこのための使える道具としてベンチャー、ハイテクマーケティング、プロジェクト・マネジメント、アライアンス、産学連携、知的財産、企業家精神などというさまざまなツールが用意されています。このなかでも、顧客の持つ不確定さを最小にする現実的な方法は、くどいようですが技術者自身のマーケティングということになります。このマーケティングは従来の手法に少し工夫が必要です。それは顧客の潜在的なニーズと技術シーズの可能性をつないでいく工夫です。技術者が技術の内容を顧客の利便性へ翻訳できなければ、顧客との真の対話は出来ないと思われまます。

日本の多くの企業の技術者は真面目で、また経営者（マネジメント層）も真面目でありどうもそこが、白黒を明確化しなければ前に進めないというジレンマに結びついているのではないかと考えています。研究開発部門と経営マネジメントは世の中が変わってしまって不確定性の高い未来へ向けて、その両者を結びつけながら挑戦し試行錯誤するのが仕事になってしまったのです。これが技術者も中間マネジメント層も経営層も研究開発の効率をだけを追求しないで、確率論的に考える必要性ということにもつながります。研究開発成果を実際の事業へつなげるところを、よく「死の谷」という表現をしますが、そのイメージを用いて、研究・開発から事業化、産業化の各ステージのなかでの、研究開発マネジメント、MOT（技術経営）、経営学（MBAをベースにした経営マネジメント）の役割についてイメージ分けしてみました（図1）。まさに顧客のニーズとのマッチングを試行しながら商品への確率を上げるところがMOTの役割となります。

今、ちまたでは新興国の驚異的な成長と拡大が盛んに懸念されています。しかしながら彼らからみると日本の歴史のある製造系企業には、素晴らしい技術や人材の蓄積が溢れていてうらやましい限りです。また、新しい製品を使いこなしブラッシュアップするという意味でも日本のマーケットも世界にまれな質と量が揃っています。研究開発の部署や担当者は尻をたたかれて受難時期であるという考え方もありますが、見方をかえればようやく会社をひっぱれる大きなチャンスがきたともいえます。そこでは技術者の方が中心になってマーケットと真剣に向き合っただけければ、新事業へのみち、ひいては日本の製造業と技術者の将来は明るいことが実感していただけたらと思います。

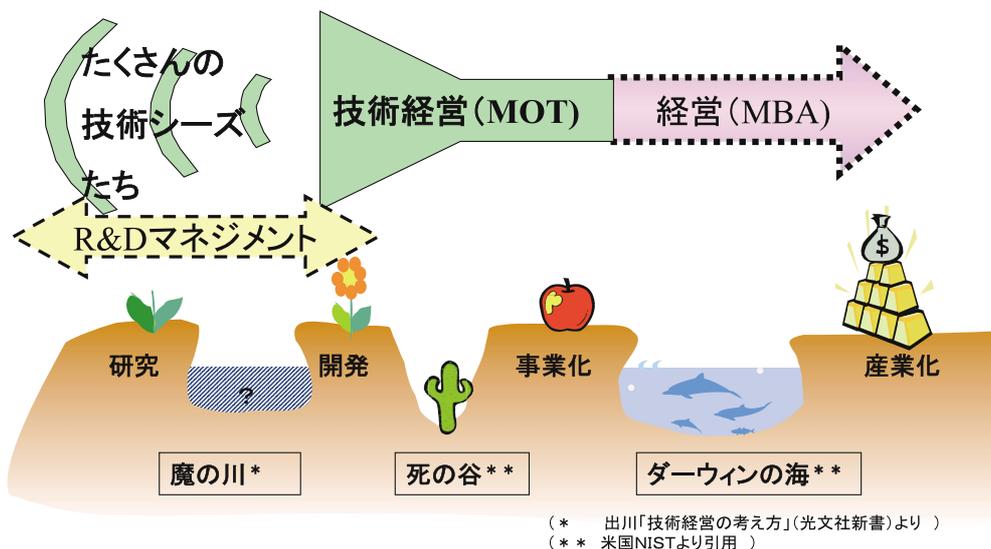


図1 プロダクト・イノベーション（モノ創り）のための「研究・開発・事業化・産業化」の4つのステージ（イメージ）