

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第22回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
高収益型ビジネスイノベーションの追求

技術戦略と競争力の再生

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第7回インタラクティブ・ミーティング（10月7日開催）の内容を紹介する。長期にわたる産業低迷の打開策と競争力をよみがえらせるヒントになるだろう。

『日本型デスバレー克服に向けて』

講師 石川健

日本経済の世界競争力ランキングが低迷している。スイスにあるビジネススクール、IMD（経営開発国際研究所）によると、1992年に1位だったのが、2002年には30位にまで転落した。ただし、技術分野は依然、米国に次ぐ高水準である。研究者数、研究開発投資額、特許出願数のいずれも世界2位である。

つまり、高い技術力を産業競争力にうまく転化できていない、優れた技術が製品化に結び付いていないのである。これを「デスバレー」現象と呼んでいる。

日本型デスバレーとは

デスバレーとは、80年代に米国の産業競争力が低下したことを指す比喩表現として90年代から用いられた。米国商務省の資料には、原因として「基礎研究および実用化にしっかり投資したものの、その中間段階の投資が不足していた」という状況が報告されている。このデスバレーという言葉が、日本でも3年ほど前から頻繁に使われるようになった。

日本では現在、「How to make」——コストと品質（プロセス・イノベーション）による競争——から「What to make」——付加価値の高い差別化（プロダクト・イノベーション）による競

争」への移行期にある。米国を目標にして、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれるに至ったところと比べ、自分たちで新しく生み出したものによる収益を軸にしていくことが強く求められるようになった。

日本企業はこの新しい時代の要求に不慣れであったため、デスバレーが顕在化してきたのである。これを日本型デスバレーと呼んでいる。

表面化した日本企業の実態

三菱総合研究所が上場製造業企業491社を対象に行ったアンケート調査(03年1月)によると、製品化されない研究成果(技術)が存在する企業は約8割に上った。また、その半数ほどがこの事態を深刻にとらえていた。

その結果をメーカーの経営者らに話すと、彼らは一様に驚いた。以前は、7〜8割が製品化に結び付いていたからだ。デスバレー現象は急速に広がっており、60代の経営層と現場を預かる30〜40代の間で、技術開発に対して抱く感覚に大きなズレが生じている。

製品化に至らなかった原因を聞くると、「ビジョンの抽出や需要(市場)のコンセプト化の問題」(需要表現)という回答が63%で最も多かった。続いて「人材面の問題(リーダーシップ不足など)」「技術経営、47%」、「内部の部門間や組織間の連携の問題」(知識連鎖、37%)となった。「資金面」「外部(他社、大学、研究機関等)との連携」といった問題よりも社内の課題が上位にある。

具体的には、需要表現において「世

の中にまだ提起されていない市場への対応が不十分」だという。「需要(市場)の具体的な表現力の不足」といった指摘も多かった。技術経営では、「技術経営を担当する人材の不足」「リーダーシップの不足」「研究者の視野の狭さ」が挙げられた。

知識連鎖については、社内外との間でその必要性を強く感じつつも実際にはできていないことが明らかになった。社内の研究と開発・設計の間で相互にアイデアを交換しつつ新しい知識を創出する関係は、約9割の企業がその必要性を認識しているにもかかわらず、22%しか築いていないのである。同様に、社内の研究と生産の間では75%に対し11%である。

デスバレーに陥らないために

こうした実態を踏まえてデスバレーに陥らない企業を分析すると、需要表現、技術経営、知識連鎖のそれぞれで特徴がある。

需要表現では、マクロな社会経済の変化をしっかりと見極めて顧客や他社動向に過剰に反応しない、トップやCTOがイニシアティブを持ち部門間で需要表現の内容を共有している、「推進役」となる人が需要表現の擦り合わせを行い従来の思考にとらわれずに柔軟に受容している、という特徴がみられる。

技術経営では、専任のCTOがトップダウン型のマネジメントをしている、技術を活用したビジネスモデルを策定し開発案件の投資ポートフォリオ管理を行っている、技術ロードマップを頻繁に見直すとともに最新動向を常

時ウォッチしながら技術情報を共有している、さまざまな社外プレーヤーと連携したり一定時間の自由研究を許容してR&Dの多様性を確保している――ことがあげられる。

知識連鎖においては、社内外のスタッフの間で新しい知識をつくり出せるパートナーシップを構築している。

デスバレーに陥らないためには、まずは基本的にこの三要素が有機的に結合していなければならない。

また、部門間には「つなぎプラットフォーム」が必要になる。個別案件にとられすぎないように全体の最適化を目指す統合性、多様な研究開発を行える知識イノベーション・ドライブ、技術開発とマーケティングの双方に目標を与えるという性格を持つ「つなぎ役」である。

つなぎ役は、社内のだれもが理解できるようにシナリオ化するシナリオライター、一連のプロダクトを統括するたばね役、部門間の難しいコミュニケーションを取り持つゲートキーパーとしての通訳といった、三つの役割を担わなければならない。

個々の企業だけでなく、社会全体の中で連合体を形成してイノベーションを起こすことも必要になっている。そうした中でもつなぎ役は重要で、ビジネス・コンソーシアム、イノベーション・クラスターといった知識ベースの産業集積が形成されつつある。

最後に、デスバレー克服のポイントは、日本の経営の特徴である擦り合わせ型の強みを発揮しつつ、技術戦略を再構築することである。具体的には、経営の方向付けによる資源集中、新規



事業開発における経営者の直接関与とつなぎ役の存在、研究開発における長期的なポートフォリオ、知識資源における多様で優れたアイデアのコンセプト化といった四点に集約されるといえる。

いしかわ・けん

株式会社三菱総合研究所産業政策部主任研究員、横浜国立大学大学院環境情報研究院客員助教授。1987年東京大学工学部卒業、三菱総合研究所入社。官公庁の政策立案や企業経営の戦略策定にかかわった後、ネットベンチャー企業の社外取締役などを経て現職。企業経営における事業イノベーション戦略、国・地域における制度設計による産業イノベーション政策が専門。

『企業競争力とアントレプレナーシップ』

講師 東出浩教

起業家精神の観点で見ると、主要国の中で日本は圧倒的に最下位である。

5、6年前、多くの米国のベンチャーキャピタリストが日本の技術に期待し、来日した。日本事務所も開いた。独立した起業家だけでなく、大手企業に蓄積していた技術をビジネス化しようと考えていたのである。例えば、大手企業からのスピノフにファンドを付け、マネジメントをサポートしようともくろんでいた。

しかし、最近では撤退が相次いでい

る。「日本には起業家がない」というのが彼らの結論だ。技術はあっても起業する人材が見当たらないばかりかベンチャーを育てる仕組みもないからだ。こうなると、蓄積された優秀な技術はその企業自身で商業化していくしかない。でなければ、日本の競争力が高まることはないだろう。

求められる起業家的精神

人間の行動パターンを大別すると、「正解と信じられるならやる。そう思えない場合は何もしない」と「少しでも前に進む新しい材料になると思えるなら、やってみる」の二つに分けられる。日本人は圧倒的の大多数が前者の行動パターンをとるのに対し、欧米人は比較的、後者の方が多い。

ベンチャーや新規事業を起こしたり新しい技術を商業化するときには、後者の行動パターンを取れるかどうかのポイントになる。

ところが、「そうは言っても無理だ」と考え、現在の企業業績の悪さを全て外部のせいにする企業がある。護送船団方式で守られてきた戦後の銀行などもその例かもしれない。調子が悪くなると、不景気など外部の影響によって業績が左右されたことを主張する。

一方、自らの決定によって今の成果を出したと考える企業は、短期はともかく中長期的には確実に良いパフォーマンスを示している。こうしたところは、自分で自分の運命をコントロールしたいと考える傾向の強い、ある意味起業家的といえる会社だ。日本には、そういった企業が少ないのである。

起業家は自分で何かを達成したいというモチベーションが強い。そのため、イノベーションの源泉になる。人材が流動するフレキシブルな経済社会となれば、新しい知識が組み合わされるので、そういうイノベーションが促進される。

このような起業家精神が企業内で好影響をもたらすのは、自明の理だろう。社内で新しい仕事が起こる。そういって、イノベーションが起こる。そういつたはつらつとした会社を、多くの人々が望んでいるはずだ。

米国の場合、100人中8人以上が起業したり具体的に起業の準備を進めている。日本人では2人に満たない。日本人の やりたがり は、米国人の四分の一しかいないのである。

あるデータによると、90年代後半の起業家輩出度とGDP成長率には相関関係が認められている。90年代はそれ以前に比べて、事業環境の不確実性が高まった時代といえる。つまり、先の見えにくい状況においては起業家的なマネジメントが生き、社会全体でも高いパフォーマンスを示す。逆に、先が見えやすいときには起業家的でないマネジメントの方が良いというのである。

60〜80年代は先が見えやすかったため、欧米とりわけ米国のキャッチアップ



ブを目標とし、効率を上げることを考えればよかった。しかし、90年代はIT革命などが起こり、10年後にどうなるかといった未来図が描きにくい時代になった。先の読みにくい時代になったのである。そのため、起業家的なマインドが求められているのだ。

情報を得るコストは今後、限りなくゼロに近づく。すると、万人が同じ情報を持つようになる。そうした中で、情報同士の組み合わせによって新しいものを創造できる企業が勝つようになるだろう。基礎研究だけでなく、顧客にとってバリエーションを生み出す全ての過程でクリエイティブになれる企業・個人が、不確実な時代で生き残ることができるのである。

欧米企業に負けないために

起業家的経営では、ビジョンの有無が成否を分ける。可能性を追い求めるだけでは成功しない。現実とのせめぎ合いの中でかじを切る必要がある。

ビジョンを持った経営者・起業家は、言葉で社員らにエネルギーと夢を伝える。社員らは、マーケットの情報に基づいて経営者・起業家にフィードバックする。このような仕組みを築くことだ。フィクションと現実が織り交ぜられたドラマの舞台に経営者・起業家自身も参加し、全社一丸となってビジョンの実現に向かわなければ、先の見えない時代のマネジメントで成功しないのである。

米国では、起業家は先の見えないものに対し想像以上にチャレンジする。ビジネスマンは独立して何事も自分で決定しようとし、社会の中では人々の生活水準に差があつて当たり前と考える。そういう傾向が、ほかの先進国よりも格段に高い。これが起業家精神の源泉となつている。

伝統的な日本人の考え方は、その対局にある。米国のようにまでとはいわれないが、現状よりは米国型にシフトしなければならぬだろう。

今後、マネジメントによる階層での役割分担が求められる。トップの役割は、ビジョンを示すことで、前線はプロジェクト・マネジメントによって商品・サービスを具現化することになる。シニアやミドルには、ベンチャーキャピタリストとしての役割だ。

90年代の英国のベンチャーキャピタルは前線の起業家に対し、パフォーマンスのモニタリング、モチベーション付け、マネジメントやマーケティングのアドバイス、会計士など専門家との橋渡し、人脈の拡大支援、必要な人材の調達といったさまざまな支援を行っていた。多様なプロジェクトのポートフォリオを考えながら人材の移動を実現し、モチベーションを高いレベルで維持するようにコントロールしていたのである。

企業内の眠れる技術を商業化するためには、シニアやミドルはこのように行動すべきなのだ。日本企業が変われるかどうかは、彼らが新しい役割に

処できるかにかかっているのである。あるデータによると、国内のバイオ企業の中で一番の勝ち組は、革新技術を達成するとともに、ファイナンスやマーケティングの能力にも優れた企業だ。また、大手とベンチャーとの間では、リスクを取れるかどうかで差がついている。

国内のバイオベンチャーと比べてさえ見劣りする部分は、欧米企業との間ではさらに差が開く。大手企業の経営者、ミドル、前線の指揮官には、イノベーションをマーケットに届ける起業家的な組織にするためには何をすべきか、ぜひ考えていただきたい。

ひがして・ひろのり
早稲田大学大学院アジア太平洋研究科助教
1985年慶應義塾大学経済学部卒業、鹿島建設入社。ロンドン大学にてMBAを取得し、88年、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科講師に。2000年ロンドン大学にてMBA取得。02年現職。研究テーマはベンチャーキャピタル投資における投資後活動のマネジメント、ベンチャー創出における創造力とマイクロ戦略、ベンチャーのマイクログラ

早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などにも与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。2004年6月現在の会員数は約1100名。

URL : <http://www.elforum.org/>