

企業間ネットワークと技術開発

日本テクトロン株式会社

柳田 一千一

1. 時代の変革と経営環境の変化

研究開発型企業と言えば、ハイテクノロジーを駆使し、時代の最先端をつき進む企業と言った、一見華やかなイメージがありますが、反面、技術の複合化と技術革新の激しい中での経営は、決して楽なものではありません。また、時代が大きなうねりを持って変革しつつある時だけに、経営戦略をどのように組み立てて行くのが、キーともなっています。

ここで研究開発型企業の問題を考える8つのキーポイントを上げて見ます。

①産業構造の変革

ハード型からソフト型経済への移行。このことは、チャンスも失うが、また新たなチャンスを生み出す時代とも言える。

②技術革新の加速化

今日、売れている商品や技術が明日には陳腐化するような時代。また、ハイテク分野への新規参入も多い。

③技術の複合化

単一技術では対応出来なくなって来おり、複数の技術を組み合わせたりコーディネートする能力が要求される。

④マーケットの多様化とマーケットへのアクセスの難しさ。

ロングランの商品はなくなってきており、競争の激化と価格政策の難しさが増して来ている。ニッチマーケットも新規参入が多く短命化している。マーケット戦略を立てる人材を持っていない。

⑤人材の確保と維持

ハイレベルの技術者は確保が難しいと同時にテクノロジーオリエンテッド型の企業はトップが技術屋のケースが多く、彼の技術力に頼りすぎるケースが多い。マネジメントレベルの人材の確保も難しい。特に最近では、異業種のハイテク分野への参入も多く人材確保難により拍車をかけている。

⑥国際化への対応

ビジネス環境そのものが国際化してきており、この問題は避けて通れない。

⑦資金調達

技術の高度化と関連して開発コストが上昇する傾向があり、商品寿命の短命化による開発コストの未回収や、開発期間の短縮化、頻度が上がることによる資金の需要が増えるが、有担保主義の金融機関からの借入は難しい。

⑧経営戦略の重要性

エコノミー・オブ・スケールから、エコノミー・オブ・スコープに対応できる戦略が必要。

リクステイキングと、リクスヘッチのバランス。ネットワークコンセプトを戦略に持込む必要性。

以上の8つのキーポイントを上げて見ましたが、これらは企業経営をする場合の重要な経営資源であり、これらの確保と問題解決をどのようにするかが、これからの生残りの条件となります。

また、このような経営環境の変化は、円高から始まったと言うより、必然的であると言った方が正しいのかもしれませんが、世界的に経済、産業分野が成熟期に達したとことと相関関係にあり、従来型のパラダイムから新しいパラダイムの構築が必要となった時に入ったと言えます。

現在は、ブレークスルー出来ないでいる状態にあると表現できますが、確実に従来型は淘汰されると言えます。このことは、経済構造、産業構造の大変革期を迎えていることであり、当然のごとく我々研究開発型企業においてもその波をかぶることとなります。

特に、日本の産業社会が成熟段階に入り、脱成熟化が大きなテーマとなっています。脱成熟化をするには、生産技術や応用技術によって対応する従来からの切り口では解決できず、むしろ不連続な革新や、過去と断絶された革新が必要となっているのです。

別の視点から見ると次の4つの項目が上げられます。

- ①積み上げの改良努力 → 既成の枠組みからはずれた創造的な発想の必要性
- ②生産技術重視型 → 研究開発重視型
- ③ボトムアップな → トップ主導型、ヒラメキの重視、企業家的ミドルの育成
コンセンサス方式

④本業中心 → 多角的展開、多面的展開

このような変化を捉えてみると必ずしも大企業や大資本の力の論理による勝負が勝目を得るのではなく、むしろフレキシビリティの高い研究開発型企業による知恵の勝負の時代に入って来たと言えます。

また、全体主義的発想から個性発揮型の経営戦略を取る必要が出て来ており、個を生かす組織のあり方も問われる時代とも言えます。

2. 日本テクトロンの経営戦略

日本テクトロンにおいては新しい時代に合う経営戦略を取っているが、紙面の都合上全体の構成とその一部を紹介するに止めます。なお、詳細にお知りになりたい方はお申し出いただければ差上げます。

構成

1. 経営方針
2. 活性化を失わないために
3. マーケット戦略
4. 組織の運営方針
5. 管理者のための行動マニュアル

経営方針

◆情報創造型企業とする

(I) 情報の単なる利用・活用から、情報を発信する企業体質へ

◆マーケット創造型企業とする

(II) 複数のニッチマーケットをつなぎ合わせ新しいマーケットを生み出す、マーケットとマーケットとのインターフェース、ニーズとニーズのインターフェースを取る。

◆ネットワークシナジー利用型企业とする

(III) 事業間ネットワークを活用し自社の能力を超えたビジネスチャンスに積極的に挑戦をする。ネットワーク戦略をベースにおいた仕事のすすめ方はこれからの事業展開の重要ポイントである。

◆自己完結型組織を持った企業とする

(IV) 社内組織は各部門（エレメント）が営業的（売り）に独立しており、お互いの相乗効果（シナジーエフェクト）を積極的に利用はするがもたれ合いの関係ではないものとする。またエレメントとの間の関係はネットワーク型とする。

◆自己革新型企業（セルフイノベーション）とする

(V) 常に進化し変革（イノベーション）を繰り返す。

◆バランス感覚に優れた企業特性を持つ

(VI) リスクは積極的に取る（リスクテイキング）が同時平行的にリスクヘッジを行う。

◆フロー型経済対応の企業特性を持つ

(VII) 積み上げ型経済（ストック）から変動型経済（フロー）への環境変化に対応する。

◆国際化対応への柔軟な企業特性を持つ

(VIII) 経済の国際化と共に経営そのものも国際化を避けて通れない。常に国際化対応を考えておく。

◆技術革新への追従性（トレーサビリティ）と

柔軟な取り込みの姿勢を持つ企業とする

(IX) 技術の進歩と革新は我々が考えている以上に早い。メガトレンドであり乗り遅れることは死を意味する。

◆第二次産業に位置しながらも、第三次産業的

ビジネス展開を行なう企業とする

(X) 産業構造そのものが大きく変革をする時代であり、また新たなビジネスチャンスを生み出す時代でもある。それは経済のソフト化を意味する。

3. ネットワークによるリンケージと技術開発

経済のソフト化現象と相まって社会構造がネットワーク化し始めています。

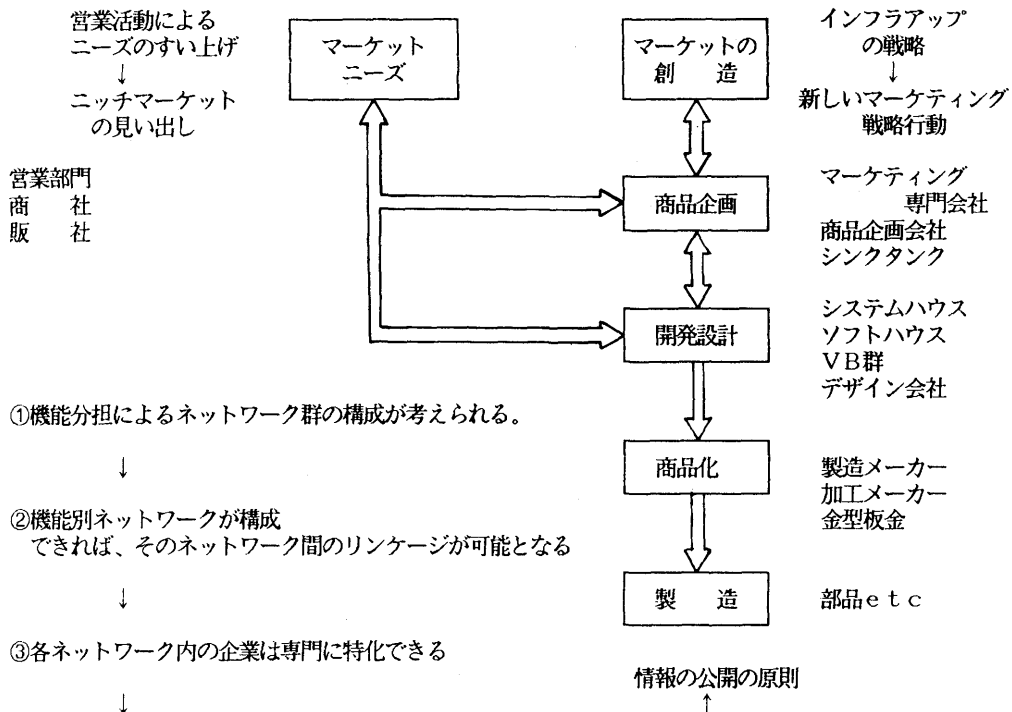
ネットワーク型の基本は、ヒエラルキーレスでありクラスレスとも言えます。

前に述べたように経営環境が大きく変化しつつあり、その中でも技術の高度化、複合化、そして革新の加速化や、マーケットの多様化現象は、経営資源の乏しい研究開発型企業が一社で全てを賄いかつカバーすることは不可能になって来ております。

したがって事業間ネットワークの戦略的活用によって、経営資源を補間し合い、各々の企業は専門に特化して行けるような経営戦略をねることが重要となるのです。

また、ネットワークを組むことによって開発のリスクを分散出来ることと、開発スピードの加速化や開発のための人材の共有化がはかれ二重三重の投資を避けることにもなります

商品化の段階における機能イメージ “機能別ネットワークへの挑戦”



④条件はマーケット側からの正しいかつ良質な情報を各々が共有できること。

4. 新しい時代の経営コンセプト

新しい時代の幕開けは常にコンフリクトとパラドックスをミックスしながら始まるのです。これからの新しい時代は、必ずしも資本力のパワーのみでは語れなくなります。従来の大企業の発想から生まれるのではなく、正に『知恵の勝負』の時代と言えます。また、全体主義の時代から個性発揮の時代へと移り、それはヒエラルキーすなわち垂直統合型からネットワーク水平展開型の時代とも言えます。しかし、ネットワークコンセプトが新しい方法論であるだけにどのように使いこなすかが成否を決めることとなるのです。

社会構造そのものがネットワーク化し始めている現代において、経済戦略の中にネットワークコンセプトを取り込むことはこれからの重要な生き残り策となります。

ネットワークを形成するキープポイントを5つ上げてみると次のようになります。

1. ネットワークを形成するにはネットワークにこだわりすぎないこと
2. ハード型ネットワークからソフト型ネットワーク
3. タイトカップリングではなくルースカップリング
4. 自分だけよければと言った考えからシェアーすると言った考え方への転換
5. 信頼し合うと同時にオープンが基本であり、主体性を失うことなく、しかし社会システムは相互に補完し合う関係にあると言った思考を持つ

これらの考え方をベースに企業間、または事業間のネットワークの形成、構築が始まると言えます。あらゆるものが高度化し、複合化し、ニーズは多様化している時代にあって、新たなチャンスが多く生れる時であるとも言えます。

このことは『起業の時代』と表現することが出来ると同時に、起業に必要なことは失敗と試行錯誤をおそれない勇気が必要なのです。

ここに企業家精神（アントラプルムーアシップ）の重要性が問われる最近なのです。