

○山崎宏之（三菱電機），山田郁夫（三菱総研），馬場準一（三菱電機）

1. はじめに

我々は今まさに 21 世紀の入口に来て大きな変化に直面している。戦略策定が極めて重要な時代である。戦略策定に当たって最も重要なことは、トップのガバナンス（特に、企業を将来に亘って「よい姿」を保つこと）と、それを支えるきちんとしたコンセプトおよび理論である。これらを欠くと、事業の展開は従来の概念をベースにして判断していくことになり、新規ビジネスモデルが出てこない。中途半端なビジネスモデルは、企業業績と従業員の志気をかえって低下させてしまう。本報ではこれらの諸相に関して、事例を挙げながら我々の所見を述べる。

最初に、特に R&D 部門は企業の盛衰を左右し将来を担当する部門であり、以下の特徴があることを確認して置く。

- 1) 重要な部門であるが、直ちには利益を上げることが出来ない。
- 2) 世界的な競争に勝つために、より一層の経済効果とスピードが要求される。
- 3) プロフェッショナルな知的生産性の向上と取組まなければならない。

2. トップマネジメント——コーポレートガバナンスの重要性

2.1 新事業の構想・展開

R&D に関連したトップマネジメントの関与は、新しい事業の構想・展開（新事業創造）とそれに伴うリスクへの対処である。新事業とは、いままで手掛けていなかった事業であり、例えば H/W を生産していたメーカーがソリューションビジネスを構想することである。

新事業は構想の段階では不確実性が高い。一般的に、不確実性には次の 4 つのレベルがある [1] とされている。

- 1) 不確実性のレベルが最も低く、明確な予測が出来る（レベル 1）
- 2) 起こり得る結果の集合が確認出来る（レベル 2）
- 3) 起こり得る結果の範囲が確認出来る（レベル 3）
- 4) 起こり得る結果の範囲が判らない（レベル 4）

この新事業の構想は、上記不確実性レベルの「レベル 3」「レベル 4」に相当することが多い。実際、1950 年代の初めには、ソリューションビジネスという言葉は無く、H/W メーカーは顧客のシステムにおける H/W の振る舞いを解析するという顧客の要望に応えることから出発したのであった。H/W を売るために、システム解析が必要となったのである。このような不確実性の高い事業に対して、当時のトップマネジメントは、先進国アメリカの技術提携先の事業動向、並びに技術（計算機）については大学の教授からの情報を意思決定に当たり参考に行っている。トップマネジメントにとって、「外の世界で起こっていることへの理解が重要」[2] であることは、当時も現在も変わっていない。社内的には後で触れるが、営業部門の強い支持のあったことも見逃せない所である。【事例 1・2】

2.2 新事業の創出

新事業においては当初不確実性のレベルが高いので、「事業の新しい推進法」が重要である。新事業の推進のためには、意思決定プロセスの明示化が必要である。また、それは口先のものでなく、関連部門のメンバーに強く訴えるものでなければならない。思い切った投資は、人々に「これは大変なことだ。しかし、やらねばならぬ」と覚悟させる心理的効果がある。新しい事業（事業の新しい推進法）を始めることは、宇宙ロケットを地球の引力圏外に飛ばすことに喩えられる。推力が一定値以上でなければ、ロケットは宇宙に向かって飛び出せない。新しい事業（事

業の新しい推進法)の成功のためには、臨界的な投資額があることを認識する必要がある [3]【実例3】。

2.3 CEOの意思決定の質

新事業(その新推進法)の成功に及ぼすトップマネジメント(CEO)の意思決定の質の影響は極めて大きい。我々観察によると、成功したCEOは不確実性の高い局面を経験している。第二次大戦から終戦後に掛けての混乱したビジネス環境を乗り切った経験であるとか、若い頃にその時期のハイテク製品(技術の面からも市場の面からも不確実性が高い)の事業に関係した経験があったりする。技術や市場が確立している主力製品の事業に関連してきたトップは概して保守的でリスクテイクの気概に乏しかったり、リスクの読みが甘い。また、優れた価値観を抱くような経験を経たり、それを育む環境に育つこともCEOの資質形成に重要である。CEOの仕事は、特にR&Dに関与する部分はマニュアルがあるわけではなく、全てCEOの理念・価値観から発するものである。昨今、大企業病(官僚主義の悪い側面)ということが問題となっているが、その病根はこの辺りにあると思われる。特にR&D部門は大企業病に取り付かれてはならない【実例4】。トップマネジメント、ミドルマネジメント、ナリッジワーカーの関係を図1に示す。

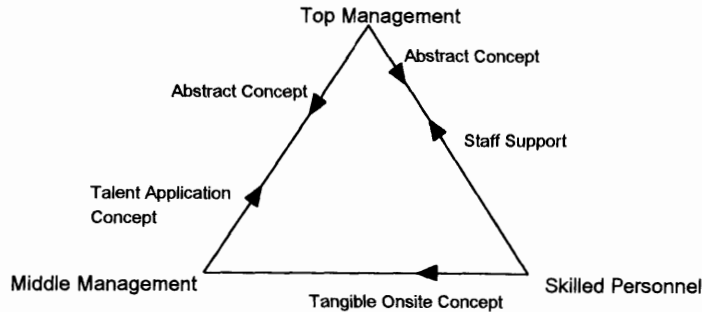


図1. Key Agents

3. 社内外におけるコラボレーション

企業におけるR&Dには、将来事業の競争において遅れをとらないことと勝つことが求められている。質の高い研究開発をスピーディーにコストを抑えて行わなければならない。前章において、新事業の創出には思い切った開発投資の必要性を述べたが、これは「コストを抑えて」という表現とは矛盾していない。新事業の推進のためには、一般的には企業の既存の資源では不十分である。社外の資源の活用を積極的に考えなくてはならない。また、資源の調達と並んで、新事業開拓に伴うリスクの低減についても考えなければならない。これらの問題を解決する方法の一つがコラボレーションである(図2参照)。

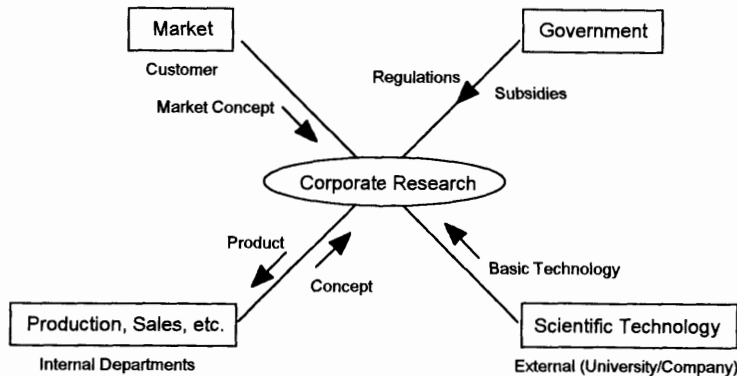


図2. コラボレーション

3.1 顧客とのコラボレーション

市場で受け入れられない製品・サービスは事業として成り立たない。顧客とのコラボレーションが欠くことが出来ない。特に、ソリューションビジネスにおいては絶対的である。顧客とのコラボレーションにおいて大切なことは、顧客企業のガバナンスがしっかりしていること、それと自社の経営陣の理解と協力である。同一企業の中のプロジェクトにおいても、メンバー間にはコンフリクトが生じる。風土や歴史の異なる企業間のコラボレーションでは、コンフリクトの発生は避けられない。その調停は営業部門の人間の外交手腕が有効である【実例2】。

3.2 技術のコラボレーション

技術に関するコラボレーションにおいて、容易にコラボレート出来る相手と安易に結ばれてはいけない。そのような相手の技術レベルは第一級でないことが多い。短期のコラボレーションを考えているならば、現在第一級であればよい。しかし、相当の期間を考えるならば、現在でなく将来について考えなくてはならない。コラボレーションのkey factorが何であるか、そしてそれを支配する力の強いのは誰であるかを考えるとよい。例えば、ソリューションビジネスのkey factorは、かつてはH/Wであったが、やがてシステムに移り、更には、環境問題やエネルギー問題のような社会的問題になってきた。コラボレーションの相手は、時代に応じて支配力の強いものの中から選ぶことになる【実例5】。また、長年の提携相手とは、コミュニケーションも容易であり、コラボレートし易い。しかし、この相手が第一級の技術を持っている保証は無い。経営トップが長年の提携相手への信頼感から執行部門に対して、この会社を勧め、あるいは、強要することは経営的なミスである。

4. ミドルマネジメント

知識社会の到来によって、組織的知識創造のマネジメントモデルとして、ミドルアップダウンマネジメントが従来の二つのタイプのマネジメントトトップダウンマネジメントとボトムアップマネジメント一に対して提唱されている[4]。それは、トップが創り出す壮大で抽象的な概念と現場が創造する具体的な概念の間にある本質的な矛盾をミドルの創る媒介的な概念によって解消していく、無限回帰的なマネジメントである。以下、R&Dにおけるミドルマネジメントの主要な役割について述べる。

4.1 Professional

新しい事業のコアとなる技術が何であるか、何処とコラボレートするかについてのプロとしての判断力が必要である。特に、前章でも述べたコラボレーションの障壁の低さに惹かれて既存のところを推すトップを説得する力(例えば、重要顧客のトップから、望ましいと思っている企業を紹介して貰う等)を持つことが必要である。新しい分野の技術者の獲得と育成も重要な仕事である。

4.2 Diplomat

社内外の資源の徹底的な活用が必要である。コラボレーションの相手からの信頼を獲得し、社内の関連部門の理解を深め、協力を得ることが必要である。新事業プロジェクトと既存部門、競争力の弱い部門とのコンフリクトをミドルマネジメントの外交手腕によって調停し、これを全社規模の構造改革にもっていくようトップマネジメントに働きかけることが必要である。これこそがミドルアップダウンマネジメントと言えよう【実例6・7】。

4.3 Coordinators

前4.2項において述べたことは、ミドルマネジメントの調整機能を示すものである。本項では、人材育成に関わることについて記す。新事業プロジェクトを支える技術は、従来の技術と異なるものであり、その担い手は優秀であればある程、異端者である。異端者の活用が新事業の成功に結びつく。そのためには、異端者のスポンサーを見つけることが必要である。スポンサーは社内において相応の権力・権威のあることが必要で、ミドルマネジメントに求めることがよい。異端者の実際のビジネスにおける業績が出てくれば、更にスポンサーが付き、異端者は認知

されるに至る。企業の仕事は、いうまでもなく異端者のみによって進められるものではない。多くの勤勉でむしろ愚直な多数の人によって支えられているのである。実務を通じて、これらの人々にも先端技術について、異端者からの指導を得て、異端者に尊敬の念を持つようにマネージすることが重要である。異端者のスポンサーを見つけ、普通の人々に尊敬を得られるようにするのは、やはりミドルマネージャの役目である。図3に示すように、これら3要素がミドルマネジメントに重要である。

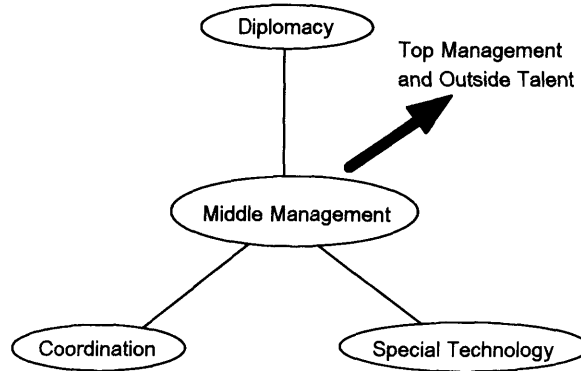


図3. ミドルマネジメント

5. むすび

R&D は企業の将来をつくる所である。その主役はトップ、ミドルマネージャ、知識労働者であり、トップとローワー（知識労働者）を媒介とするミドルの役割は重要である。

新しいビジネスモデルが必要となる契機の最たるものは、時代の変化である。第二次大戦の終結、情報化社会の到来、新しい経済の誕生—現在は「ニューエコノミー」から「ネクストエコノミー」への移行期であるという見方がある [5] 一等が、我々の経験した代表的な契機である。

以下の諸点について、特にガバナンスの発揮が求められる。

- (1) 新しいビジネスモデルを開発するために、少なからぬ投資が必要である場面【実例1】
- (2) 営業部門の協力【実例2】
- (3) 新しい expertise の必要性【実例3】
- (4) 従来のビジネスモデルに依拠する部門の抵抗【実例4】
- (5) 技術開発のパートナーの転換【実例5】
- (6) ビジネスモデルの継続的な発展【実例6】
- (7) 複数の事業部門の統合【実例7】

参考文献

- [1] Hugh Courtney, *20/21 Foresight*, Harvard Business School Press(2001).
- [2] P.F. Drucker, *Managing in the Next Society*, St. Marin' s Press(2002).
- [3] H. Yamasaki and J. Baba, *New Wave of Managing Innovation*, IEEE Engineering Management Society, International Conference on Engineering and Technology Management IEMC96 Proceedings, 761-765(1996).
- [4] I. Nonaka, *Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation*, *Sloan Management Review*, vol.29-3(1988).
- [5] Elliot Ettenberg, 村田昭治監訳, *ネクストエコノミー*, 東急エージェンシー(2002).