

事業領域の再設定と R & D の対応

水島 温夫（三菱総合研究所）

山田 英夫（三菱総合研究所）

1. 研究の背景

1.1 経営戦略とR&Dの整合の実態

経営戦略とR&Dの整合がとられなければならないことは、すでに多くの論文で指摘されている。しかし現実に整合をとることは、非常に難しい。アメリカを代表する化学会社、電機会社においても、両者の整合について、必ずしも有効なツールをもっていない。現実には、経営戦略を担当する役員と技術担当役員とのフェイス・トゥ・フェイスの話し合いによって整合をとろうとしているのが実態である。日本企業においても、同様である。

1.2 R&Dテーマの拡散とR&D効率の低下

経営戦略とR&Dの整合性が十分とれていない結果、様々な問題が生じている。とりわけ、R&Dテーマの拡散とR&D効率の低下が、企業の大きな問題になっている。

成熟企業にとって、新技術分野への対応のために、研究資源をより投入していかなくてはならない。例えばバイオ分野などは、一応手をつけておかないとバスに乗り遅れる可能性があるため、必ずしも明確な目的がないまま、資源投入をしている。その結果、企業全体のR&Dテーマは拡散していく。

またユーザーニーズの多様化に伴い、あらゆる個別ニーズに対応するために“重箱の隅をつつくような”テーマが多くなり、R&Dの効率は低下している。

1.3 2つの課題

このような状況において、解決すべきR&Dの課題は次の2つにまとめられる。それは、経営戦略との関連において

①どのようにして新しい技術（汎用基軸技術）を取り込むのか

②既存技術をどの方向で深耕・先鋭化させていくのか

の2つである。従来はこの2つの課題を別々にとらえることが多く、その結果、新技術部門が世の中で言われる成長分野を中心に拡散してしまい、一方既存技術部門に新しい発想や血が入る機会は、極めて限られていた。本来両者は、企業が事業構造を転換させていくための車の両輪であり、R&Dにおいても、一元的にとらえていく必要がある。この目的のために、D I（ドメイン・アイデンティティ）の手法を適用することが可能と考える。

2. DIの考え方の提案

2.1 三軸による事業の分析

DIの基本は、事業を顧客・技術・機能という3つの要素からとらえるという前提に基づいている。そして顧客軸・技術軸・機能軸上の座標を結んで、立体的に事業を表現することにより、事業の本質および企業の事業展開の特徴を知ることができる(図1)。なお各軸ごとに座標の異質性をその距離で表現し、座標の位置を決定する。

理想的には図2にあるように、事業はどれか1つまたは2つの座標を固定しながら、螺旋上に展開していく事が重要である。すなわち、現在の資源と何らかの関連をもって事業展開をしていく事が収益事業への王道である。よく言われる「基軸から離れるな」という言葉は、このような事業の展開の仕方を意味している。

図1 事業の表現

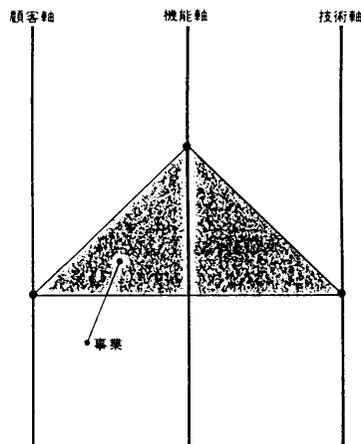
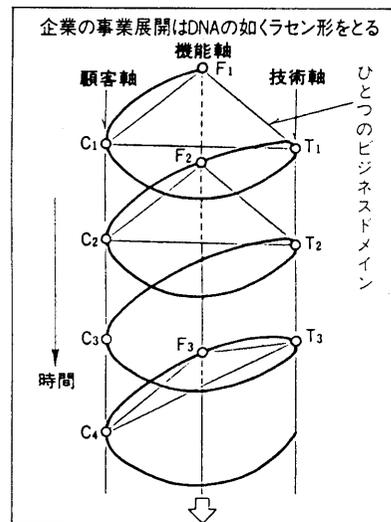


図2 事業領域の発展



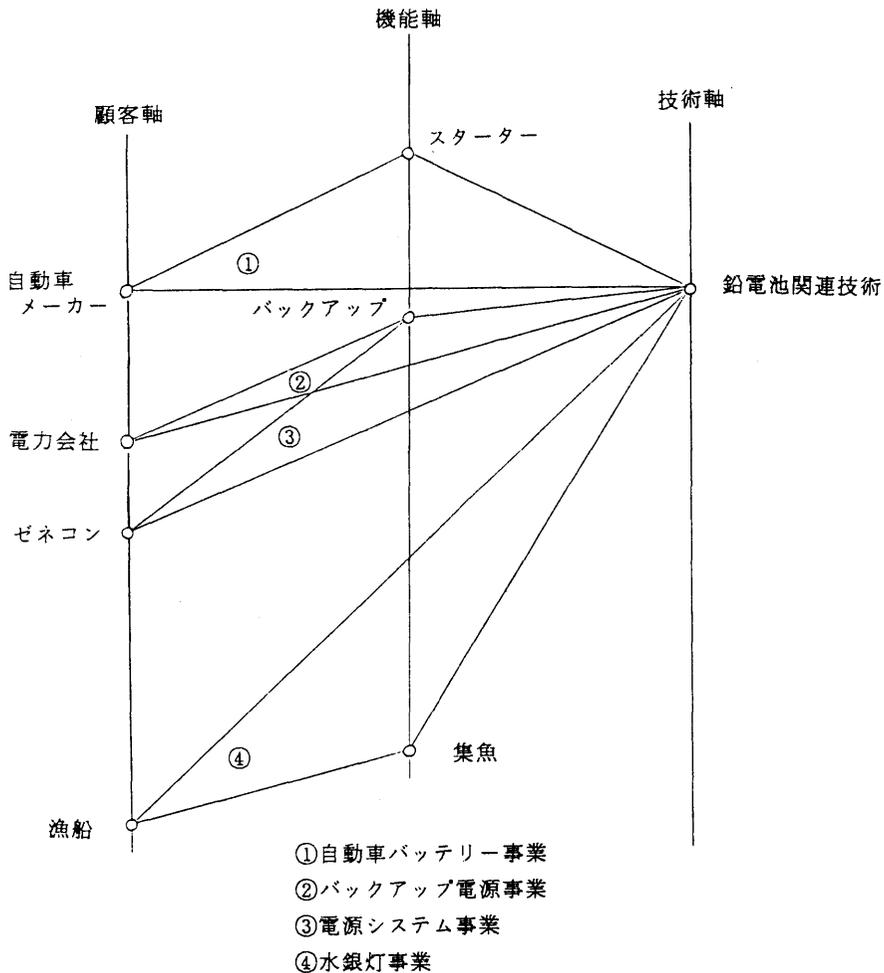
2.2 顧客軸の行き詰まり

顧客を軸として事業展開を行ってきた企業を図にあらわすと、顧客軸のある核を中心に放射状にビジネスが展開されている。しかしそのパターンを追求してきた結果、今日ではあまり効率のよくない分野にまで事業展開を強いられており、事業は行き詰まり状態にある。このような企業の場合、新たな技術軸あるいは機能軸からの展開が必要とされる。

2.3 技術軸の行き詰まり

多くの伝統的メーカーにおいては、技術軸からの展開に行き詰まりが起きている。すなわち本業の基軸技術に匹敵するような大きな展開ができず、周辺の技術開発にとどまっている。図3に示す電池会社の場合、鉛電池に匹敵する新たな技術を取り込めていない所に問題がある。このような企業では、技術が小粒・分散化しており、そこから大きな次世代の事業を起こすことは、極めて難しい。

図3 三軸分析の例



2.4 機能軸からの発想

顧客軸および技術軸で行き詰まっている企業において、残された機能軸からの発想は非常に有効である。機能軸上に核となる座標を作り出すことによって、そこから新たな事業展開の可能性が開ける。新しい技術が企業の中で本当に根づくのは、新しい事業が軌道に乗って初めて可能となる。すなわち、新事業展開に追従する形で、それに必要な技術が企業の技術体系として取り込まれる。

3. DIの効果

3.1 R&Dの重点志向と方向づけ

R&Dテーマの拡散と同時に、投入資源の総花化ももう1つの問題である。そのためには、同じテーマであってもその中の何を重点にするかという重点志向、あるいはどのような方向で技術ベクトルを伸ばしていくのかというR&Dの方向づけが必要である。

DIの考え方を導入することにより、経営戦略との整合をもたせた形で、360度展開ではない、ある方向づけをもったR&Dテーマの選択が可能となる。例えば、バイオテクノロジーの研究開発をする場合においても、バイオのどの部分を、どういう目的で研究するかということが明確になる。これによってR&Dがへの重点投資が可能になり、戦略とのリンクも明示される。

3.2 新しい視点でのR&Dの広がり

メーカーの場合、既存の技術を生かして何か新しいビジネスはないかというシーズ志向が強いが、機能軸から発想することにより、新しい視点での技術開発が可能となる。その一例として、「 $1/f$ 扇風機」の開発例があげられる。これは人間の「快適さ」という機能を追求することにより、新たな技術領域としてヒューマン・テクノロジー分野が開拓され、 $1/f$ 理論が応用されたものと考えられる。

3.3 共通言語としての三軸図

これまで企画部門と技術部門は共通の言語をもってこなかった。そのため、シーズとニーズのドッキングに頭を悩ませたり、新事業の失敗の原因を曖昧にしてきた。

しかし、この三軸図を両者で共同作成することにより、そこに1つの共通の認識が得られる。すなわち、機能という共通の言語を使うことによって、共通の土俵で事業展開の方向を語るができるのである。その結果、R&Dが経営のサブ機能の1つではなく、経営の根幹の1つとして位置づけられるようになるのである。