

「情報の世紀」のモノづくり考（20）

新商品開発に想うこと

和田龍児

売上げ至上主義の末路は？

今日の状況下で、新しい商品を企画・開発する上で一番大切なことは何だろうか。

それは、その新商品が情報化社会のニーズに対応し、かつ利便性と軽快性を兼ね備えていることだと筆者は考えている。これに加えて、現代社会のキーワードとなっている「地球環境保全」「エネルギー節約」「資源リサイクル」「長寿社会の到来」なども、そのコンセプトとして内包され、あるいは具現化されているか否かも重要な条件になるだろう。

こうした商品開発の要件は、何も一般消費者を対象とした消費財だけに当てはまるものではない。生産財である工作機械といえども、その例外ではあり得ないのである。

時代にマッチした製品をつくり、顧客にとって魅力ある生産システムを適切な価格とタイミングで提供することは、工作機械業界に課せられた最大の使命であるといい換えてもよいかもしれない。

工作機械業界は、景気の好不況に影響を受けやすい産業だといわれている。これまでも設備投資動向の刻々の動きに振り回され、需要先の設備投資マインドに一喜一憂せざるを得ない厳しい現実の中にあつた。そして今もそうであり、これからもこうしたくびきから解き放たれることはないだろう。

そして、1990年代来の厳しい市場環境・経営環

境下で、技術開発など先行投資にも慎重にならざるを得ないという状況が続いている。これが今日の状況でもある。

工作機械業界もまた、かつては何が何でも売上げを増やせという経営サイドの至上命令もあって、恥も外聞もなく無理を承知の受注合戦を繰り広げてきた。その規模の大小はあっても、バブル期の金融機関や不動産業界だけに限った話ではない。

こうした企業行動は売上げに大いに貢献したかもしれないが、結局は、そのツケとして、その場凌ぎの「問題先送り」体質の醸成を招き、経営体質の劣化を加速した。

売上げを増やすことは、企業収益の根源であることは今も昔も何ら変わらない。しかしながら、単純な売上げ至上主義の類の末路がどうなるかを予測しえなかったことが悔やまれる。

つまり、単なる売上げ至上主義は、大学初年度程度の経営学で学ぶきわめて古典的な利益最大化仮説そのものであるからだ。しかしながら、現代社会は、近代資本主義勃興期の19世紀当時とは比べようもなく複雑化しており、明快だが幼稚な売上げ至上主義で律せられるほど単純な世界ではなくなっている。これでは企業の革新的発展や持続性を保証することなど望むべくもない。

商品の魅力とは何か、もう一度考え直そう

大企業を中心に、日本の産業社会に暗雲のごと

く覆い被さっている重苦しい空気は一体何なのだろうか。小泉内閣が主張するように、日本経済が産業構造変換のための踊り場にさしかかっている証拠なのだろうか。それとも、IT投資や情報化対応の遅れが原因なのだろうか？

それは産業界を覆う重苦しい空気の吹き出し口のある側面を描写しているに過ぎない。もっと重要なことは、社会全体の価値観の変換、大きなパラダイム変換がその底流にあるのではないかと。筆者はそのように考えている。

そして、こうした認識なしには、商品開発も技術開発も皮相の、あるいは対症療法的な域を出ることはないだろう。

たとえば、従来も顧客の目線で商品を眺めることの重要性が各方面で指摘されてきた。こうした大切さは、頭では理解しているつもりでも、その実現はなかなか難しいというのが実情だった。そもそも顧客や需要家の抱く商品のイメージや常識と、供給者のそれとをくらべると、かなりの温度差があるのが普通である。こうした両者の格差は、今なお埋まっていないように感じられる。

新商品にしても、単なる最新技術の寄せ集めでは人の心をつかむことなど到底できまい。筆者だけでなく、これは多くの人の指摘でもある。しかしながら、お客の目線に合わせてと人は簡単にいうけれども、千差万別の顧客の要望やニーズを1つのキーワードで括するには、それなりの工夫が必要になる。さらに、キーワードの意味するところを正確に具体化するためのサブ・キーワードも必要になる。この点についていえば、かつてTQC華やかなりしころに盛んに喧伝された、品質機能展開や具体的手法としてのKJ法等も、インターネットを介した新しい利用法で衣替えすれば、より有効な手法として甦るかも知れない。

また、CRM (Customer Relation Management)

にしても、横文字にすると急に話題になるが、本来は営業のイロハのイのはずである。何も小難しい屁理屈をこね回すこともあるまい。6シグマにしても然りである。

基本的な人間の思考パターンや思考構造は、それほど大きく変化するわけではない。冒頭で指摘したように、工夫の必要なのは情報社会に馴染む機能と利便性、軽快性を加味した改良・改善なり、展開なりが図られているかどうかにあると思う。その柔軟さこそがもっとも必要なものなのだ。

知的資産をマネージする力が競争力を産む

ところで、新商品企画力や技術開発力等に代表される企業自体のもつ競争力には、現時点の成果となって反映される顕在的な競争力と、不確実な因子を含む将来の潜在的な競争力に分けて考えることができる。

将来の競争力に直接関係する潜在的競争力の根源として、現在盛んに取り上げられているのがインターネットをはじめとするネットワーク関連技術であり、サイバースペースでの新付加価値の創造、つまり電腦空間でのビジネス創出可能性の追及である。ソリューション・ビジネスの展開やビジネス・モデルの構築もその範疇に入るだろう。アメリカのITバブル崩壊や設備投資の冷え込みから、IT関連産業も多難な状況下にあるが、こうした底流が覆されることはないだろう。ITはこれからも、たいへん重要なキーワードであり続けるだろうというのが筆者の見解だ。

ところで、ITは道具であり、器である。そこに盛り込むものは知的資産である。ITがここ数年盛んに取りざたされてきたのも、知的資産重視という大きなパラダイム転換が起こっているからにほかならない。経営においても、知識・知恵という新たな財産をいかにふやし、活用していくかが重要になっている。これまでも指摘したように、

ナレッジ・マネジメントによる組織知の効果的な統合と活用、および組織学習がきわめて重要な時代となってきたのである。

きわめて属人的センスや知恵がものをいう時代

そして、企業にとっては、前述した潜在的な競争力をどのように維持し、評価し、強化・育成するのが経営の課題の1つになっている。そして、この潜在的な企業競争力は、知的資産抜きには語れない。

これからの時代の企業競争力の根源は、組織自体が創出する知的資産の量や、知的ポテンシャルの高さ、そして、集団学習効果による新価値創造にあることは間違いない。

要は、組織内の構成員個々が所有する個人知（暗黙知を含む）をいかに効率的・効果的に組織知として統合し、配分するのにかにつける。

統合した組織知のポテンシャルを向上させるための集団的学習、つまり組織知の習得がきわめて重要になってくる。その結果、人材開発や組織開発がよりシビアなテーマとして浮上してくるようになる。

組織の知的ポテンシャルが高まれば、企業は環境変化に直面しても、社内の組織知と知的ワーカーの力を結集し、迅速・果敢に課題解決に対応することが可能となる。このことが競争力の根源となり、ひるがえって商品開発力の強化にも大きな力となることは明らかだろう。これはナレッジ・マネジメントの重要性が指摘されるゆえんでもある。

しからば、ナレッジ・マネジメントによる企業内部の知識資産の見直しだけで問題は解決するのだろうか？ それはちょっと違う。最終的には各人のもつ感性とセンスがものをいうのである。

企業はこれまで、組織の構成員に対して、等質の知識・知恵をある一定水準のレベルでもつことを求めてきた。これが競争力を生み出すと考えられてきたからだ。しかし、今日では多様な個人の知識・知恵の有機的な結びつきが強い組織、強力な競争力の源泉と受け止める企業が増えている。つまり、従来の中央集権的な発想でナレッジ・マネジメントをとらえきれなくなっていることを示している。したがって、知を生み出す個々人のポテンシャルをいかに高めるかがたいへん大きな課題になり、それとともに、こうした個人の知を結集するナレッジ・マネジメントこそが求められているといえる。

こうした文脈から、今日の技術者に求められる要件も見えてくる。

それを心構えとして語れば、技術者はいたずらに覇を競うだけではなく、他の技術をも受け入れ、評価するだけの鑑識眼と高い見識が求められるということである。これは、ある種の雅量といってもよいのかも知れない。

今後は、企業競争力強化の手段として国際的な規模で企業間の連衡合従や、資本提携、合併・買収、あるいは分社化、再統合・再分離などの経営戦略上の諸策も盛んに実行されるようになるだろうが、何と云っても魅力ある新商品・新サービス開発の成否が企業存続の生命線となることは間違いない。(2001/8/28)