

『今が、歴史を創る時』 個々人がつむじ風を起こそう

第28回 開発テーマの選択の重要性

開発は非連続を見越して狙う

永田 隆一

平均的な日本の企業は、研究開発に売上高の1～6%の資金を投入しております。製薬やIT関連企業の中には、30%と高い比率の企業もあります。

企業が、研究開発に資金を投入するのは、自社製品・サービスの市場占有率の伸張、新規事業分野への進出、コスト低減などが主なものです。

《マジック・ヒューズの開発》

第二次世界大戦で、昭和19年に、アメリカは「マジック・ヒューズ」を搭載した砲弾の使用を開始しました。マジック・ヒューズは、近接信管と誤され、砲弾の先端が小型レーダーになっており、目標体から数十mの近傍で、信管が作動して砲弾が爆発することが可能となりました。

アメリカは、原子爆弾の開発のマンハッタン計画とほぼ同等の資金を投じて、「マジック・ヒューズ」の開発に優先順位を付けていたそうです。

「砲弾は、命中しなければ爆発しない」という常識を持っていた、当時の日本軍の驚きは、天地動転であったようです。

かたや日本軍は、砲弾の命中率と威力を改善するための研究開発に注力していたようです。彼我の違いは、大きなものがあると考えさせられます。

《日本のテレビ産業の凋落》

ソニー、パナソニック、シャープは、テレビ事業で利益が出せない構造不況と、必死で戦っています。

韓国・台湾企業の圧倒的なコスト競争力に追い込まれた日本企業は、出荷台数以前に、利益を享受できる販売価格では、店頭に並べることができなくなりました。

数年前、シャープは、通常RGBの3原色から、クアトロンという4原色の開発を完了してテレビに搭載しましたが、大きな差別化はできませんでした。パナソニックは、プラズマの方が動画が鮮明で、大型化も容易で、なおかつ製造コストも低減しやすいという立場から、プラズマに注力しましたが、液晶の圧倒的なコスト低減の前に勝負あったの感があります。ソニーは、サムスンに液晶生産を委託しましたが、結局730億円を支払って、協業スキームから撤退しました。

ビジネススキームの戦略（開発）と、技術開発（戦略）のテーマの選択の重要性を考えさせられます。成功を狙うのであれば、非連続なテーマが鍵となるようにも考えます。

《非連続を狙うということ》

えてして、企業の開発では、①お客様の欲しているものを提供する、②競合の技術開発ロードマップを分

析して、より性能の高いもの、よりコストの低いものを提供する、が良くあるケースです。

しかし、①については、お客様が、本当にほしいものが分かっている場合もあります。また、②については、競争が厳しくなり、結果的に利益が享受できない場合に陥るリスクがあります。

《見越しの想像力》

才能あるサッカー選手は、みごとに、「見越しのパス」をします。状況判断と、想像力が優れているのであります。革新的な価値を開発する際には、お客様・市場の期待を見越した想像力が必要です。

見越しが正しければ、大ヒットするでしょうが、リスクもあります。それは時として、社内の基幹ビジネスを否定する場合があります。社内組織の大きな反対にあった場合、そのテーマでの開発を選択できない可能性も高まります。

ビジネスゲームでは、開発は、サイコロと考える場合があります。沢山サイコロを振ったほうが、あたりの目を出せるからです。沢山振るは、大きな資金投入を意味します。

開発テーマを絞り込む際は、恐怖や葛藤と戦って、より優れた訴求力のあるテーマを選択するのが肝要と考えます。 (毎月連載)