

異業種交流のすすめ

野 口 克 彦*



昨今の産学官のイベントは、何処へ出かけていっても、“イノベーション”という大きな風呂敷がかかっている、産業界では新しい市場発展的ビジネスモデルを目標として研究開発が進められている。特に変動の激しいITマーケットに何らかの関係がある企業は、日進月歩の著しい変化に遅れまいと、新しい事に常に取り組みざるを得ない環境に置かれている。そのような企業の開発トップはどうすれば良いのであろうか？

私事で大変恐縮であるが、丁度まさにその様な環境にいる私が、近い将来“まさか自分が…”という開発のトップの為にメッセージを送りたい。

シチズングループは今年4月、持株会社であるシチズンホールディングス株式会社（ホールディング会社）と、9社からなる事業会社に区分された。そこで私は、知財と研究・開発部門を受け持ち、ホールディング会社をサポートするシチズンテクノロジーセンター株式会社（テクノロジーセンター）の初代社長に指名されたのである。

むろん、私は、その1年前から執行役員として、旧組織の中で本社サイドの経営会議や開発戦略会議には出席していたのであるから、十分に事前の準備は出来たはずであった。

元々、私は、前述の事業会社9社の1つに属し、開発と知財の担当部長、担当役員、そして専務取締役として合計約10年間にわたって、開発マネジメントに一応の成果をあげ、次の人にバトンタッチをするという私なりのシナリオが出来上がっていたのであるが、上述のシナリオに「判りました、頑張ります。」とつい言ってしまった。元来攻撃型の性格が率直に出てしまった。すでに60歳を越えていたのに…である。

シチズングループの中核であるホールディング会社が、テクノロジーセンターに要求する具体的なものはただ1つ、「利益の見込める素晴らしい新製品を出来るだけ早く出して欲しい。そのための資金は出す。」ということであった。但し、従来の研究所としてではなく、新会社として旧き良き物を残し、新しい時代に即した新しきルールを制定する必要があった。

当社の製品群は4つのカテゴリーからなり、その歴史的背景から、時計に何らかの関係を持ちながらそれぞれ異なる市場環境で商売をしている。

現在の問題点は、IT市場に客足を持つ電子デバイス関係の開発スピードが、市場への対応能力を含め、足腰から弱くなっている事であり、時計を軸とする主力のカテゴリー製品群が頑張っている今

* シチズンテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長 Katsuhiko NOGUCHI

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

のうちに、新しい対応にせまられていると言う現況が判明したのが、新会社発足の3ヶ月前だった。しかし、この段階では答えを何も見出すことは出来なかった。

なぜか私はこの時、解決策は社内には無いと確信できる程、幾つもの根拠を得ていたのに、日頃困った時に何かとお世話になっている大手企業の専務に相談したところ、意外と簡単に答えを出してくれた。

「そりゃ君、市場の事は市場に聞けだよ。新会社のテクノロジーセンターの社長になるのでは、やはりアウトプットが気になるね。丁度良かった、うちの研究所もアウトプットが出なくて困っているの、その担当役員を紹介しよう。」

このような切っ掛けで、どうせ相談をするならと、材料・部品・モジュール・完成品や市場もカテゴリーも異なり、仕事柄その機密性が保てる4社の研究・開発部門のトップが集まる懇談会が開催されることになった。

それぞれが当社の何倍もの売上のある3社と2ヶ月に1回程度の懇談会をやるのであるから、ホールディング会社の社長に了解をとる必要があり、その経緯を基に承認をとりつけることになった。社長は即座に、「それは面白い。企業の顔ぶれが良いね。何かが期待できる予感のする組み合わせだ。先方には話をつけるから、ぜひ私の推奨する会社も加えてはどうだろうか。」と結局5社懇談会となった。現在、まだ数回の会合が終わった段階であるが、各社の成功例、失敗例が紹介され、幾つかの開発事例が示され、共同開発や、委託開発の可能性についても議論された。私は、次回の会合で、顧客のアプリケーション開発が提案できて、複数の用途開発が連想できるイノベーション型の開発提案が、これからの開発要素のキーワードになると見ており、この為には研究開発のための測定器・設備・開発要員等がコスト的に重荷にならない様な仕組作りや工夫が必要であると提案するつもりである。

前回の5社懇談会でどなたかの発言に、「日本の過去10年間、MEMS技術開発に投資した費用は産学官合わせて、およそ10兆円近くになったそうだ。また主要企業250社の開発投資は年間12兆円に及び自動車が3兆円、IT関係で5兆円と、年々増加する傾向にある。知財調査や特許出願に関わる費用はこれとは別と考えねばならない。」という話は強烈で、今でも頭から離れることがない。

私はこんな雑談の中に、混迷から抜け出すヒントが多く潜んでいるような気がしてならない。なぜなら各社の共通項に、勝ち残っている強い商品、その逆の弱い商品、開発の成功、失敗事例があって、起きてしまった因果関係と、そのプロセスが酷似していることに驚かされる。

最近の開発スタイルに、ブラックボックス化があるが、これは1社だけで誰の力も借りる必要のない、強力なエンジンを持っている会社が言える言葉であり、それを長期間言い続ける事は難しいことだと考えている。

願わくば我が社にも望む処ではあるが… !!