

先端技術で世界に躍進するトップ企業の経営戦略と

創造的イノベーションの分析

(社)科学技術と経済の会 佐久間 啓

1. 調査研究の目的と実施方法

日本経済の再生に向けた構造改革を進めるため、「イノベーションと需要の好循環」を確立し、新産業の創出等による経済成長の達成を図ることが重要である。しかしながら、我が国の研究開発の中核を担ってきた大企業においては、近年、新技術の事業化に鈍化の傾向があり、事業化のリスクを取っていないのではないかとの指摘がある。

一方、特異な経営戦略を核として国際市場・特定市場での地位・シェアを確保し、事業を発展させている中堅企業も存在する。こうした中堅企業が圧倒的なシェアを獲得するに至る過程でのイノベーションの実態について、ビジネス書等で、その事業内容、経営の考え方などを解説しているものもある。しかしながら、創造的イノベーションに結び付ける視点での分析調査は十分とは言えず、大企業でのイノベーション活動を迅速に進行させる施策にフィードバックするには、難しい状況である。

そこで、以下の2点に配慮して、大企業においても創造的イノベーションを活性化しうる施策を調査研究することを目的とした。

ポイント1:企業経営を成功させる源泉・原動力は何か?

ポイント2:企業を運営する上での経営者の考え方、行動様式の特異性は何か?

調査研究の実施に当たっては、各種文献調査、アンケート調査・ヒアリング調査、および当会がこれまでに実施してきている技術競争戦略研究会における講演資料などを活用することとした。

2. オンリーワン企業の属性分析

ここでは、一般的に言われているオンリーワン企業の属性を以下の2つの視点から分析・整理した。

(1) 当会「技術競争戦略研究会」での活動からの分析

(2) 経済産業省資料、各出版資料からの分析

そして、大学院教授、当会会員企業メンバーからなる委員会で属性を以下のように整理した。

すなわち、優秀なオンリーワン企業の経営者の経営哲学・マネジメントに対する考え方・行動様式は以下の3つの側面から論じることが可能である。

・新技術・新規事業開発の側面

・マーケティングの側面

・人事・組織経営の側面

そして、上記3つの側面に対して、オンリーワン企業の属性を以下のように整理した。

(1) 新技術・新事業開発の側面

新技術・新事業の取り組みとしては独自技術の開発に注力しており、経営者は高い志のもとに顧客に感動を提供することを念頭に実施している。経営者自ら戦略を立案し、社員とのコミュニケーションを十分にするとともに他組織との連携を行うなどして事業化を成功させている。

(2) マーケティングの側面

マーケティング活動は経済活動のボーダレス化を意識していて、グローバルレベルでの市場開拓を実践している。顧客との関係を重視し、直販体制を重視し、スピーディーに顧客対応するとともに、生活に密着したマーケットを重視している。

(3) 人事・組織経営の側面

社員第一主義の経営理念のもとに、人材育成を積極的に行っている。手段としては、マーケティング活動で導入している IT システムを活用し、社員には夢を提示して、組織をまとめる経営を実践していると言える。

上記内容は労働生産性の概念を導入することで、比較的単純に論じられることも明らかにした。

3. アンケート調査・ヒアリング調査の設計

本章では、前章で明らかにした属性を、より具体的に分析するためのアンケート調査・ヒアリング調査に関する調査設計思想、調査内容並びにその視点を概説した。

(1) 調査対象企業

第 1 期から第 6 期の「技術競争戦略研究会」で講演頂いた企業 50 社から選定した。

(2) 調査対象者

講演頂いた企業の当時の社長または当時の社長の推薦された方

(3) 調査内容とその視点

先ず、選定企業のオンリーワンの側面を確認するため、売上高、利益の過去 5 年間の傾向や、社員数、社長の経験年数など、確認する質問を I フェースシートに配置した。そして、研究技術開発に関する考え方等を把握するのに必要な質問項目を II 「新技術・新事業開発に関する事項」に配置した。さらに、マーケティング・市場開発に関する考え方・行動指針に関する質問項目を III 「マーケティングに関する事項」に、最後に、人事・組織経営に関する考え方・行動指針を把握する質問項目を IV 「人事・組織経営に関する事項」に配置して調査質問票を設計した。また、ヒアリング調査は、アンケートに回答頂いた方に、さらに、補足説明を求める形で行った。

4. アンケート調査・ヒアリング調査の実施結果

(1) 調査期間 : 2009 年 7 月 1 日～8 月 31 日

(2) 調査対象 : 第 I 期から第 VI 期の「技術競争戦略研究会」で講演頂いた企業 50 社
の中から 41 社選定

(3) 有効回答数 : 対象者 41 名に対し、18 名回答(回答率44%)

5. 企業経営者の特異性

(1) プロフィールから見た特異性

社長の任期が大企業の社長に比較して大変長いという特異性、社員の平均年齢が若いという特異性、労働生産性が中小企業の平均値に比較しかなり高いという特異性、グローバル対応力が高いという特異性が指摘できた。

(2) 新技術・新事業開発に見る特異性

優秀なオンリーワン企業の企業経営者は、新技術・新事業開発を常に意識し、自ら技術動向などを把握する活動を実践している。しかもそこで得た知見をもとに社員ともよくコミュニケーションをとっている。技術開発では独自性を重視し、大学や公的機関との交流を密にするとともに、外部との連携による研究開発も盛んである。常日頃意識しているポイントとして、時の流れのニーズをつかむこと、顧客満足に視点を置き、価格は市場、顧客、利益のバランスを見ながら極力安価に設定し、実現するために新技術、新手法を開発して、後発メーカーの追従を極力抑えようとしている点にある。

(3) マーケティングに見る特異性

オンリーワン企業は、特異な技術や独自技術を生かした製品分野で競争優位を築くべく、ニッチ分野を中心に様々なマーケット情報を、経営者自ら収集しているケースが多い。その場合、自社の経営資源に見合った生産、販売、アフターケアを考えた差別化戦略を重視している。

販売体制としては、直販体制を中心に、ITシステム活用によるWebでの販売なども積極的に取り組んでいる。優秀なオンリーワン企業の経営者は情報収集や人脈開拓についても十分配慮し、泥臭い日々の活動に汗水流して実践する努力家的側面も窺える。

(4) 人事・組織経営に見る特異性

優秀なオンリーワン企業の経営者は、重視するステークホルダーについての質問で、第1優先は自社社員・家族と答えている。この点からも人を大事にする人本経営を理念として経営を行っていることが窺える。顧客満足だけでなく従業員満足にも十分配慮し、自社の社員を高く信用し、社員を育てる気持ちが大変強いことが意識されている。社員の解雇歴もない、あっても1回程度という回答が多いように、経営資源の人的資源に対する配慮は強く大きいことが特徴である。

人材育成については、経費が伴うことであっても優先事項として様々な施策を展開している。勉強会の奨励から、外部機関の教育研修への派遣、さらにはインターンシップの受け入れなど積極的である。モチベーションを高める施策として報奨制度や学会・展示会での発表を奨励するなどの工夫を凝らした経営を実践している点も特異性として指摘できる。

6. 創造的イノベーション推進に向けての課題

今回の調査研究では、「新技術・新事業開発の側面」、「マーケティングの側面」、「人事・組織経営の側面」の3つの柱から経営者の特異性を調査・研究した。各側面に、共通して言えることは、制度や社会システムの、創造的イノベーションを活性化する政府・地方自治体の取り組みが不十分であるという点である。この面を強化することが大きな課題である。 (以上)