

企業経営と新製品開発

企業の経営戦略

研究員 坂巻 資敏

企業経営の基本動作

製造業の企業では、製品を創り、これを作り、売ることが経営の基本動作である。どのような製品を創るかは第8回の『新製品開発概論』で詳しく説明するが、ポイントはソニー創業者の井深大氏が創業の精神で謳った「最も社会的に利用度が高く、高級技術製品を他社の追随を絶対許さないレベルの独自製品」として開発する事である。他社（韓国や台湾・中国企業）が真似して来たら、そのビジネスを放棄して次の新しい画期的な製品を市場へ投入する様な研究開発が求められている。ソニーのモルモット精神を今こそ日本企業は、ベンチマークし社内で断行することである。

他社の追随を許さない製品開発

我が国は、バブル経済崩壊後デフレスパイラルに陥り、物を所有していると価値が下がるから、これを換金し社内留保と手元流動資金を増やすことが良いと経済学者に教えられ、企業は固定資産を売却し無駄な経費を削減しキャッシュフローをプラスにし、株価の上昇に寄与する経営課題が経営トップの最大の関心事になった。

その結果、短期の利益が事業の評価になり、それが企業の評価になった結果、製造業で最も大切な画期的な他社の追随を許さない新製品の開発と物づくりで付加価値を出す工夫がおろそかになり、大手家電企業を筆頭に企業業績、特に収益性が劣化してしまった。

このまま、新製品開発を軽視した経営を続ければ、日本の家電産業は東アジアの海外企業に全て買収されて、日本列島から情報家電産業は消滅するであろう。製造業の基礎は、海外企業が真似できないようなやり方で日本独自の新製品開発術を磨き、グローバル競争を勝ち抜かなければならない。

そして心臓部分の生産は、国内でしっかり実施し、加工コストで中国やアセアン諸国に負けない仕組みを国策として構築しなくてはならない。

企業における事業戦略

戦後日本が力強く成長してきた時代には「不況は成長のチャンス」と語り、不況時に企業体質を強化して逞しく成長してきた。いつの時代であれ「不況は成長のチャンス」と語った松下幸之助氏の経営の心得は変わっていない。

当時の経営者と今日の日本の経営者の経営のやり方で大きく違うことは昭和の時代の経営者たちは、寝食を忘れて画期的な新製品を欧米市場に売り込み日本が市場のトップチームになることに業界が意思統一されていた。

平成時代の経営者たちは、内部統制と機関投資家に対する株式価値を上げるシナリオにばかり

気を取られて、画期的な新製品を開発し、物づくり現場と販売の現場を視察し、問題を解決することをほとんどしなくなった。メーカーの経営で大切な三現主義を放棄した経営者が多い。

—以上—