

企業経営と新製品開発

企業の経営革新

研究員 坂巻 資敏

経営革新の必要性

淀んだ水は腐るように、企業活動も毎日同じことを繰り返しては進歩発展がなく市場の競争力を失って倒産することになる。企業を永續させ発展させる原動力は今の状態を守り「維持する活動」と新しい飛躍を実現する「経営革新」である。

「維持する活動」は、現在上手くいっている業務のやり方を標準やマニュアル化して作業に従事する社員を訓練し、これを徹底して守らせる活動である。ISO9000の審査は、現状維持が正しく行われているかどうかを評価する有効な手段である。

自分の作業を自分で分析し、創造性を発揮して問題点を自主的に解決してゆく日本企業の製造現場の女性たちを視察した米国の経済学者たちは「東洋の魔女」とか「東洋の奇跡」などと表現しほめ称えた。「QCサークル」活動は今でも有効な「維持する活動」の重要な一つである。

2つの経営革新

維持活動を続けていると現状の延長戦では、どうしても企業が生き残ってゆけない大きな壁に突き当たる。この壁を乗り越えるには新しい経営活動が必要になる。既存モデルを破棄し、新しいモデルで企業活動を存続させることになるがこの活動を「経営革新」という。経営革新には「ビジョン型革新」と「診断型革新」のやり方がある。

特許活動は、新しい特許の発明、他社特許の無効化と他社特許の改良発明の三つが重要である。

知財部門では自社特許の権利取得活動に加えて、他社からの特許攻撃に対して、自社製品を守るための法務的な交渉活動や訴訟活動が重要である。

ビジョン型経営革新

この革新は、社長や組織のトップがビジョンを掲げ、これを関係者で実現する企業活動である。古くはソニーを創設した井深大の企業目的と経営方針、松下幸之助の事業部制の導入、近年では、アップルのジョブスの iPod などの開発による経営革新などがビジョン型経営革新の良い事例である。企業が将来目指す目標を決め、社長が陣頭指揮を執りこの目標達成に全力を尽くす活動で、社長が真剣に取り組めば目標を達成できる。

高い目標を掲げた経営革新活動は全社員が真剣に全能力を発揮しなければ達成できないが、中には楽をしたがり、サボタージュをする人が出てくる。こうした社員には厳しく対処することが必要で、こうした怠け者を排除することによって会社は精鋭チームに育ってゆく。

創業期のソニーやアップルは妥協なく徹底して理想を追求した。与えられた仕事が出来ない人はソニーでは自ら身を引き、アップルでは即座に解雇され、画期的な新製品が誕生したときは、業界の精鋭部隊が育っていた。

画期的な目標に挑戦し達成するためには寝食を忘れ全身全霊を傾けて 24 時間仕事に打ち込まなければならない。その為の環境づくりは経営革新を達成するには重要な条件である。台湾の新竹工業団地や三星電子の水原事業所などには、残業する社員の宿泊設備が完備されている。

—以上—