

「死の谷」の克服のために



工学博士 吉田 邦夫
東京大学名誉教授

途上国の激しい追い上げによって産業の空洞化が進行する中で、新産業を求める声が強い。その一方で、優れた技術はあるけれども、もうかる製品へと具体化できないことが日本産業の弱点であるという人も多い。経済産業省の産業競争力会議は、技術開発と事業化との間にあるギャップを「death valley (死の谷)」と呼び、この谷を乗り越えることが容易になるように、新技術の事業化に踏み切る企業への政府助成金の投入や税制優遇措置の必要性を訴えた。

自らが研究費の申請者となる立場から離れるにつれて、今度は審査する側にまわることが増え、企業の助成金申請書を読む機会が多くなった。その結果として、明らかにギャップが存在すること、その克服は容易なことではないことを痛感するところとなっている。

例えば、既にゴミ処理技術を販売している会社が新しいゴミ処理技術の開発を申請してくる。既存技術との棲み分けは？と問うと答えが無い。食品冷凍技術を申請してくる会社に、食品会社に興味があるか打診したことがあるかを問うと、全く接触したことが無いという。大企業であるほど、開発体制は大規模となり、10名近い部長が名を連ねるが、横並びでリーダーがいない。エンジンなど機械系ばかりが集まり、燃料や触媒など化学系は含まれない、あるいは逆に化学系ばかりで構造を考える人がいないという偏った組織が多い。相変わらず事業化など全く考えないシーズ先行の開発ばかりが実施されているということである。市場や顧客の要望に耳を傾け、ニーズの中から研究開発テーマを考え、商品としての製品をイメージしてみるならば、必要な専門分野が多岐にわたることに気がつく筈であり、纏めていくリーダーの

必要性もわかる筈である。

「ビジネスの目的は製品を作り出すことにはなく、新たな顧客を創り出すことにある。」と経営学者ドラッカーは喝破した。この言葉を企業の開発担当者は改めて拳服膺して欲しいと思う。技術を開発するだけでなく、事業戦略から場合によれば営業まで考えて担当することが必要であろう。「売れないのは製品の技術が悪いからだ。」「いや、営業が努力していないからだ。」といった責任のなすり合いからは何も解決しない。

新事業は必ずしもITやバイオなどハイテクには限らない。物余りの時代になり、消費者の購買行動は、個人的なもの、自分だけが持っていると言張できるものを買うようになってきている。不景気で消費が低迷している中であっても、余裕ある生活、生きる楽しさを実感できる商品を提供することが、脱工業化社会に求められるビジネスモデルである。IT革命がもたらした、B2B、B2Cの双方向性向上という特質を十分に活用していく努力が必要である。

かつて、日本企業の激しい進出に苦しんだアメリカ政府はその対抗策を産業界に問うた。それに答えた有名なヤングリポートは「政府の役割は、企業を助けることではなく、競争力のインフラを確保することである。」とし、税制改革、教育の見直し、知的財産権の確保などの必要性を強調した。私たちも同様に「失われた10年」からの再生に、規制緩和や教育改革の遂行を政府に求めることは必要である。しかし、もっと重要なのは、研究開発、特許、営業といった異なる部門を統合し、継続してイノベーションを生み出していく企業の努力であると知るべきである。