

企業における研究開発の変革

Reform of Research & Development in Companies

常務取締役

池田光宏

M. IKEDA



日本経済の低迷，とりわけ製造業の競争力の低下，海外への生産シフト，先端技術での日本の出遅れ，圧倒的な強さを誇った品質面でのゆらぎ等，厳しい環境とグローバルな競争の中で，業種ごとあるいは企業間の強弱が明確になりつつある．この流れの中で競争に打ち勝ち，生き残る為企業の変革は待ったなしの状況にある．

軸受，ステアリングを主力商品とする当社にとっても，いかにスピードをあげて，この時代の流れ，顧客の要望の変化に対応していくかが，生き残りの鍵となっている．企業のこの動きの中で，研究開発も例外ではない．今，企業の研究開発に求められているものを見直してみたい．

企業の研究開発に求められているものは，(1)市場の求めるニーズにあった新しい分野の商品をタイムリーに生み出す事 (2)現在の商品とその延長上にある商品の開発を支える事 (3)企業の存在をあらしめる基礎研究を充実する事，であろう．

多くの商品が世に出ては消えていく中で，機械産業のコメとも言われる軸受のような貴重な商品をもっている事の有難さと同時に別の商品に取り組む上での変革のしにくさも痛感している．

ステアリングについても，開発から40年，軸受と比較すれば若い商品だが，品種によっては成熟期に入っているものもある．

当社では研究開発のリソースの配分を当面課題，次世代商品開発，将来開発に割付けし進めていたが，最近では従来以上に短い期間で次の事業の柱となる商品を継続的に発掘し，育成する仕組みをつくる事が求められている．今やよく言われる研究開発から商品化へ1 000に3つという成功確率は許容され難い．限られた資源の中で，短期間で開発し成功確率をたかめる方向に向かっていくためには，次の3項目が必要となる．

1．「テーマの選択と集中」：現状取り組んでいるテーマについて，自社のコア技術，基盤技術と

の関連を明確にし，自社の強み，弱み，市場性，顧客とのつながり，コンペティタのベンチマーク，ブレークスルーに必要な技術課題と難易度，知的財産戦略も含めて見直し，メリハリをつけてテーマを絞り込んでいくことが求められる．テーマを選択する上で，世の中のキーワードとしての環境，安全，快適といった分野との整合性をとることも大切である．

2．「商品化へのシナリオの明確化と効率的推進」：絞り込んだテーマについて，その開発から事業化へのシナリオを浮き彫りにし，社内のコンセンサスをとることが必要となる．展望と目標，顧客要望事項を具体的に把握し，製品技術と並行して加工，組立，計測といった製造技術のコンカレントな開発が大切である．また，技術難度の高いものについては，外部機関との共同研究とシミュレーション技術の利用や新しい評価・分析設備の積極的活用などで不確定要素を少なくし，的を得た開発を短期間で完了するように進める努力が求められる．

3．「事業としての育成へのスピードアップ」：研究の成果をより具体的なものとすべく顧客により近い設計部門へ早く移管し，品質，性能，コストの目標に対して，課題をクリアにしなければならない．事業化するまでの長いステップを強力に推進していくには，研究者の強い意志とエネルギーが必要である．もちろん，そのために会社をあげて推進しやすい仕組みを作り上げる事がより一層必要である．また，プロジェクトリーダー主導での組織を越えたフレキシブルな活動体制も有効と思われる．

基本的な考えは変わっていないが，メリハリをつけた活動がより一層必要になっている．研究開発のマネジメントにあたる者として，一体感をもった動きが重要である事を認識して変革を押し進めたいと思っている．