

企業の持続的成長とイノベーション

Yoshinori YOSHIDA **吉田淑則** JSR株式会社 取締役相談役・日本化学会フェロー



はじめに

産業界にとって六重苦と言われたハンディキャップにも幾らか変化が見られ、改善の兆しを見せ始めているが、グローバル市場では市場原理主義、競争至上主義と言った経済モデルが乱立する中で、日本の経営のグローバル化への意識は世界のトレンドからいまだ立ち遅れているように思われる。資源・エネルギー・食糧の制約、地球温暖化への対応、グローバル競争の激化、高齢化の進展、財政再建と言った、各々が単独でも解決困難な課題を複合的に抱えるだけでなく、震災からの復興・再生と言う大きな課題も眼前に立ちまわっている。世界を牽引するイノベーションモデルを目指し、「課題解決先進国」への道を歩んでいるとの実感からは遠く、解決に向けた動きはまだ緒についたばかりのように感じる。今こそ「新産業・新市場の創出」そして「再生と成長」のために産官学が連携して総力をあげて実行に取り組むことが求められる。

持続可能な経営実現の鍵

日本企業がグローバル化時代に持続的な成長を維持し続けるためには、企業が創出する製品・サービスが日本に限らず世界の顧客、社会に受け入れられて事業として成功を続け、社会・地球環境のサステナビリティに貢献することが欠かせない。そのために企業がやるべきことは継続的なイノベーションと収益性・継続性の時間軸の異なるタイムスケール・マネジメントのバランスを考えた長期的な視点に立った経営を行い、市場競争で勝ちを継続し、社会の役割と責任を果たすことである。日本には昔から企業が雇用を創出しながらイノベーションを起こし、社会貢献も行って長く生き続けることに拘りを持つカルチャーがある。

社会の一員としての「役割と責任」を自覚し、日本に限らず世界の社会全体からその存続を支えられ、あらゆるステークホルダー（利害関係者）への配慮と貢

献を行っていくという、収益確保とその継続性の両立こそが持続可能な経営の本質と言えよう。そして国においては、グローバル化競争で日本企業が不利とならないイコール・フットイング（対等な関係）な競争環境を早急に整備することが望まれる。

継続的なイノベーション創出のために

20世紀以来、我が国の産業基盤を強化し、雇用を創出し、輸出や直接投資により外貨を稼いできた基幹産業群は我が国のイノベーションの担い手であった。同じタイプの企業群の切磋琢磨により、プロセスイノベーション・プロセスインプラメントによって生産工程の自動化・標準化により良品質の商品力を生み出し、市場を凌駕したことによる。

しかし20世紀後半から21世紀初頭のエレクトロニクス産業界のように、当初は他社に先がけた技術開発により、日本発で100%に近いシェアで立ち上がった事業・商品群が、品質・機能性において新興国の追い上げを受け、コスト的に瞬間に凌駕され、また欧米先進国ではものづくりとサービスやデザインを融合した新たな機能やビジネスモデルが次々と生まれ、市場への普及定着段階になると国際分業でイニシアティブをとる所が最大の利益を得る構図、すなわち「ゲームのルール」を変えた者が勝つ（Innovate America, Palmisarno Report 2004）時代が変わってしまった。

今やイノベーションにとって科学技術上の発明・発見は必要条件であるが、十分条件ではなくなってしまった。しかし特に製造業においては、イノベーションの源泉は卓越した基礎研究にあり、経済的、社会的にインパクトのあるイノベーションを創出する鍵は科学技術力と社会・市場・世界との連携による産業化によって生み出される。しかるに、世の中にインパクトを与えるようなイノベーションを生み出すための研究開発結果が本当の意味で実用化されるまでには少なくとも10年以上かかっているのが現実である。

画期的なイノベーション創出を困難にしている最大の要因は「技術」「顧客ニーズ」「競争環境」の不確実性にあり、価値創造の時間軸が長いこと、経営的視点から見たインプット／アウトプットの関係が複雑で見えにくいことに起因する。経営トップには技術統合力とこと業構想力によって「事業の絵」を描き、それを実現するための推進力やリーダーシップが求められる。特に、①技術開発（価値創造を含めた）の基本的な哲学、②価値獲得の戦略眼と事業観ならびに③複雑な組織を統御していく組織観が求められる。イノベーションは過去の成功の延長線上にはなく、ある意味で過去を否定することから始まり、そこに破壊的イノベーションも生まれる土壌が作られる。トップ自らが不退転の覚悟と意志を持って率先して取り組まなければならない作業である。慣れ親しんだやり方を変えることは勇気が要るし、社内の抵抗勢力の理解・協力を取り付け、その気にさせないと組織の力は発揮できない。3～5年で仕上がる作業ではなく、やはり経営トップ自らの意志、長期的な視点での覚悟が求められる。

企業経営の継続性

グローバル化時代の市場競争で成功を続け、地球や社会のサステナビリティにも貢献する経営を行っていくには、複雑で変化の激しい世界で日本企業としての自社のアイデンティティを深く理解し、グローバルかつ長期的な視野を持った経営トップの強いリーダーシップと決断力が求められる。経営トップがリーダーシップと決断力を十分に発揮するには、あるいはリーダーシップと決断力を兼ね備えた経営トップを選び出すにはしっかりしたコーポレートガバナンス体制と同時に経営トップに相応しい優秀な人材を確保すること、すなわち人材の採用と育成も企業にとって重要な課題である。

経営者が成し遂げる仕事の大きさは本人がどれだけ大きなテーマを自らに課すかによるが、基本的には自らの任期を何年と覚悟するかで決まってしまう。これまでのように平均的な日本企業のトップの任期が4～6年と言った期間であれば、長期を要する難課題は結局先送りされ、取り返しのつかない状況まで放置され兼ねない。志を立て、それを企画に落とし込み、それなりの形を作り、要所に手を入れて最終的に実りを得るまでに十年などあつと言う間に過ぎてしまうだろ

う。経営はやはり一人の経営者が駅伝の一区画でなく、フルマラソンを走りぬき、大計画を成し遂げることを理想とすべきではないだろうか。また、それを引き継ぐ後継者も一方では企業理念に基づく時代を超える基本的価値観を維持しながら他方では変化を求めて創造性を発揮できる人材選別ができるような、何世代にも亘る経営者のもとで繁栄を持続し続ける仕組みを作り上げる必要がある。

おわりに

近年イノベーションという言葉が安易に使われている嫌いがあるが、今や個々の企業に留まらず、世界的に国の政策としてイノベーション戦略が展開されている。

イノベーションの主体は産業界ではあるが、大きな社会的課題群を解決し、産業競争力を強化するためには、国、企業、大学の有機的コワークによる国家レベルでの不断のイノベーションが必要不可欠であろう。日本企業が厳しいグローバル競争の中で、研究開発、生産、販売、サービスの主たる拠点を海外シフトする傾向が強まっている状況の中で、今、国に求めることは、グローバルに負けない競争環境を早急に整えること、すなわち継続的に新産業・新市場の創出ができる規制改革、イノベーションに必要な効率的、低コストな社会インフラの整備、イノベーションを活かす知的財産の保護、将来を支えるグローバルでイノベティブな人材育成のための大学と産業界との連携した教育・啓発システムへの改革など喫緊の課題を着実に実行することである。衆参のねじれが解消されて、ようやく政治も安定化の兆しが伺えるが、これまでのような行動につながらない政治の混迷は、産官学によるイノベーションの推進を阻害する最大のバリエーであると言わざるを得ない。今こそイノベーションによる「新産業・新市場の創出」にあたり、国の国家戦略として、各々の課題解決に向けて、社会的な合意形成と政策実行のための党派を超えたリーダーシップと継続性が求められる。

© 2013 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会が認めた執筆者によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp