

2021年11月1日

Value Management Innovation

株式会社ブイ・エム・アイ総研

「活・人・経・営[®]」コラム第89回

<企業の成長と新商品開発>

新型コロナウイルスのパンデミック（世界的流行）で、社会生活が大きく制約されました。私達が期待した東京オリンピックも一年間の延期を経て無観客で開催し、開催国としての責任だけは何とか全うしましたが、当初予定した多くのサービス企画は水泡に帰してしまい、理想と現実の厳しさを味わいました。

企業経営においても幾多の苦難を乗り越えて開発し、期待を込めて上市した新商品が予期せぬ環境変化により、短期間で事業価値を失ってしまうことは日常茶飯事です。企業は新商品開発に向けた種まきを常に怠りなく続けていないと、事業の成長は途切れてしまうこととなります。

2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野彰氏は、受賞理由となった「リチウムイオン電池の開発」を通じて、研究テーマを絞り込むまでの試行錯誤の段階を「悪魔の川」、性能やコストを踏まえて試作品迄に至る「死の谷」、上市後のし烈な市場競争を「ダーウィンの海」と表現し、新商品開発の成功に立ちほだかる多くの厳しい現実を日本経済新聞の「私の履歴書欄」で述べています。

最近は特に商品ライフサイクルが短くなり、経営のスピードアップや長期的な投資戦略など、経営者の洞察力や決断力が益々要求される時代になりました。

<成長エンジンを作動させておくための三つの具体的な方針>

- 新成長事業をまだ本業が健全な間に、つまり成長を気長に待てる内に、定期的に立ち上げる事。財務成果にそれが必要だという徴候が現れてからでは遅すぎる。
- 企業が大規模になっても、成長事業を立ち上げる決定が、成長を気長に待てる組織部門のなかで下されるよう、事業部門を分割し続ける。規模が小さければ、小さな機会への投資で十分な利益を得られるため、成長を気長に待てる。
- 新成長事業の損失は、極力、既存事業の利益で補填しないようにする。利益を気短に急かすこと。会社の中核事業が傾き始めても有望な事業に必要な資金を確保するためには、利益を実現するに限る。

— 出典：「イノベーションへの解」クレイトン・クリステンセン、

マイケル・レイナー共著 玉田俊平太監修 櫻井祐子訳 —