

長谷川慶太郎著「大上昇気流に乗る 10の至言」K.K.ベストセラーズ 2009年5月10日刊を読む

競争に勝ち抜く条件とは

## 1. 競争に勝ち抜く条件

- (1) あらゆる価格が右肩下がりに下落を続けていくという中で、これまでに存在した商品の、あるいはサービスの徹底した「販売競争」は避けられないどころか、日に日に激化していくという見通しをとらざるをえない。また同時に、こうした環境の中で、少しでも最終の買い手である消費者を引きつけようとするならば、これまで存在しているあらゆる商品とサービスよりも一段と品質、性能かつまた信頼性の高さに優れるだけでなく、今までになかったアイデアあるいは発想を盛り込んだ新しい商品とサービスの開発が何よりも肝心である。
- (2) おそらくどの分野においても、民間企業の経営者は必死になって生産コストを切り下げるために、新しい技術の研究開発と激化する販売競争に対応するために、新製品を市場に持ち出す競争に巻き込まれていかざるをえないし、また、その競争に勝ち抜かなければ、それぞれ文字どおり「倒産」に追い込まれてしまう。

## 2. 新商品の無限の開発努力

- (1) 企業は、巨額の「研究開発費」を投下しても、新技術の研究開発並びにそれを「新商品」という具体的な姿を与えて市場に持ち出すための、いわゆる「新商品の開発努力」を全力を挙げて推し進めなければならない。しかし現実はこの新技術並びに新製品の開発をめぐる企業間の競争は日に日に激化の道をたどっていく。どの企業も、どの分野においても同じことを発想し、同じことを目標に据えて努力を重ねていくかぎりにおいては、そこで展開する「企業間の競争」には文字どおり歯どめなどまったく存在しない、無限と言ってよいほどの厳しさを伴うことは改めて指摘する必要はない。
- (2) しかも、大事なことは、こうした新技術、新商品の研究開発において最も重要なポイントとして、「一刻も早く」ということ、すなわち時間との競争が大きな課題になってくる。たとえば半導体の研究開発投資をとっても、一刻も早く競争相手よりも一ランク上の高集積度の半導体を開発し、それを一刻も早く安定した品質を確保しつつ、できうるかぎり安いコストで販売市場に持ち込み、短期間に大量の販売を実現する。そこで確保した収益で巨額の新規投資をきわめて短期間に回収し、さらに次の新製品あるいはその一ランク上の「半導体」の本格生産に入るための「原資」を確保するという努力が、今や世界全体の半導体メーカーに共通した最大の課題となっている。

この間の競争は、無限に続く。この半導体という先端技術製品の分野から撤退しないかぎり、この競争から倒産以外の方法で脱出するということはもはや不可能となってしまった。

### 3 . 画期的な製鋼技術開発

(1)同様のことが、古くから存在するいくつかの産業分野においてもはっきりと指摘することができる。たとえば長い歴史を持つ鉄鋼業をとっても、これからの鉄鋼生産の大きなポイントは、省エネルギーに極力、努めるだけでなく、生産期間のきわめて短い生産方法を効率よくどのようにして実現するかということである。そのための大きな課題としては、いわゆる直接圧延、すなわち溶けた鋼からいきなり薄板を生産する技術、さらにまた直接製鉄、すなわち鉄鉱石から銑鉄を経て鋼に変えていくという伝統的なプロセスを改革して、いきなり鋼を生産する技術の研究開発に重点が置かれていることを改めて指摘する必要はあるまい。

(2)もしこの二つの技術が完成したとすれば、完成させた鉄鋼メーカーは、文字どおり世界最低の生産コストで、所要の完成鋼材を大量に生産する能力を發揮し、これによって世界の鉄鋼市場で圧倒的に優位な競争力を確保することに成功しよう。

それはまた後で触れるが、こうした技術が今後予想される地球環境改善のための重要な施策、すなわち不要なエネルギーの消費を極力節減しようとする政治的、かつまた地球的な課題に対応するために最も重要な方法であることも、これからは強く認識されていくに違いない。

### 4 . 時間との競争

(1)これからの最も重要な課題は、新技術、新製品の開発を極力、短期間でどのように有効に進めていくかということである。そのために必要なことは、徹底して個性的な研究者を育て、徹底してその能力を發揮させる機会を保証することである。またその努力を具体的な新商品という形に結実させるためにどういう体制をとっていけばいいかということも、どの分野においても民間企業の経営者が不断に認識し、かつまた定着させるための努力を払うということである。

(2)いくら優れた新技術、新製品であったとしても、その研究と開発にあまりに長時間を要したならば、つれて巨額の「研究開発費」を投入しなければならず、その重い負担について企業が耐えられなくなるということは十二分にありうると見ておかなければならない。すでに半導体分野などでは、年間売上高の 10 %、15 %、あるいは極端なケースとして製薬工業などでは、同売上高の 20 %にも及ぶ「研究開発投資」を長年続けなければ、こうした新技術、新製品の開発競争に勝ち抜くことができないという厳しい状況に置かれている。そのことを思えば、まさしくこうした分野においては第一に「時間との競争」を「同業者との競争」と同時に重視するという対応をはっきり示していく必要がますます大きくなってきたのである。

P116 ~ 119

### [ コメント ]

大不況下で競争に勝ち抜くことを目指す企業経営者、ビジネスマン、全国民必読の書。どこまで心をつにして自分たちの力で実現できるかが、生存のカギとなる。まさに大競争時代への突入の感がある。

- 2009年5月8日林明夫記 -