

# 研究開発の効率化へ一言

## Perspective about Increasing R&D Efficiency

企業における研究開発は、事業全体の投資からみたとき、その効率は必ずしも高いわけではなく、とりわけバブル崩壊後の今日、研究開発への投資のあり方について新たな模索の時期ではないかと考えられる。そこには21世紀へ向けた企業の生き残りをかけて、高度な情報化、マーケティングや販売強化、海外拠点整備を含む生産効率向上への投資など多くの優先課題があり、トータルな効率の追求という経営判断があるからだ。

もちろん、メーカーにとって新技術、新製品の開発が企業の死命を制する最重要課題であり投資の中核であることには変りないが、企業活動の中でこの分野は生産性という面で最も改革が遅れており、研究開発システムの近代化においても遅れている。研究開発の効率化をどのように図って行くかについて明確な方向性を持っていないと、単なるリストラの対象となり、中長期的には大きなダメージを受けてしまう。私どもホリバにとっても状況は同じで、ビジネスに有効に結び付く研究開発課題へ重点的に投資し、いかに効率化を図っていくかが大切であると考えている。

当社は技術、工場志向から市場志向への変革を全社目標にし、研究開発の効率化に取り組んでいるが、「言うは易く行うは難し」で成果が上がっているとは言い難い。商品の市場規模が小さい割には応用分野の裾野が広いため、開発力の分散が否めない。それらを克服して、開発の効率化を達成するためには、取り組むべき二つの課題がある。一つは、ユーザーニーズに迅速に応えられるシーズが準備できているかであり、もう一つは、つぎ込む開発投資に見合う事業計画、中でも製品・販売戦略がクリアにできているかである。

ホリバでは、GDTプロジェクト(グローバル技術開発プロジェクト)を設け、常に世界の新しい技術・製品シーズをタイムリーに適切なコストで得られる体制づくりを進めている。一方、場合によっては競っているメーカーとも積極的に交流し、それぞれの得意の製品や販売チャンネルをお互いに活かすことも重要である。また、得意な各分野の新しい技術リソースの緩やかなグループ化によって、国際的な開発プロジェクトを推進し、各国の市場に適した応用製品を効率的に開発し、世界市場へ素早く展開して行きたいと考えている。

最近では、医用分野の自動血球カウンターの販売や共同開発などで、長年にわたり協力関係にあったフランスのABX社を買収することで世界市場への垂直的な事業展開を図っている。また、自動車排ガス分析装置を日・米・欧のホリバグループでそれぞれの得意分野を生かした国際協力のもとで開発し、世界同時販売を立ち上げたり、粒度分布測定装置をマーケティング力の最も強い米国子会社とその関連グループとで共同開発するなど、多くの国際プロジェクトを同時に進行させている。

今、基礎技術の研究開発や製品開発の現場にいる技術者達には、従来の既成概念の延長ではなく、まず、ユーザーや市場の要求を原点に、それを満たすために最短で効率の良い方法を広く考えて行動することが求められている。



専務取締役

石田 耕三

工学博士

Kozo ISHIDA, Dr.Eng.  
Senior Managing Director