

マーケティング理論と研究開発理論の統合

森 俊 治

(受付 2001年10月3日)

はじめに

1. 生産過程の「なか」と「そと」
2. 他説と森説
 - (1) 他説・アレンと森の相違点
 - (2) 他説・フィッシュと森の相違点
 - (3) 他説・W. ブラウンと森の相違点
3. 生産過程の中核をなす研究開発
4. その製品が変転きわまりない企業の現実
5. M. M. 批判論の確認
6. 森説への SAM の見解
7. デュポン社に見る森説の実証
 - (1) 経営全体とハスケル研究所
 - (2) 研究はラインかスタッフか
 - (3) 卓越した人間組織
8. R & D Organization としての製薬メーカーOSI
結びに替えて

はじめに

広島修道大学(略して修大, 以下同様)の方々から, 筆者は研究開発(Research and Development 略して R & D) についての森説の形成に関して, 多大の恩恵を賜わることができた。故・古林喜楽 元修大学長, 教員の方および優秀な修大院生の諸氏である。まず古林見解から入ることとする。

1. 生産過程の「なか」と「そと」

「生産と見ますか…，発想の仕方が違う。」——これは拙著『研究開発管理』（初版・有信堂，1963年）を神戸・御影の古林先生のご自宅へ献本に参上したときの，先生の第一声であった。このご発言は，R & D の理論的解明にとって，したがって現代経営の探究にとって，きわめて重要な経営学的意義を持つ。

先生が拙著の目次に目を通されて注目して下さったのは，つぎの箇所であった。

第 1 編 総 論

第 4 章 研究開発のラインとしての性格

第 1 節 研究開発の経営目的との関係

—研究開発の生産機能としての性格—

このアンダーラインはもちろん，今ここで森が付したものである。論点をしぼり，議論を明瞭にするためのものであることは，いうまでもない。この年の 2 年前，日本経営学会関西部会（1961年12月23日，於 京都大学楽友会館）での筆者の発表に対して，古林先生ほか山本安次郎・田杉 競・高田 馨・占部都美・山本純一先生等々，関西の錚々たるメンバーによって議論が行われた。

この発表の直後，古林先生は真っ先に質問に立たれ，黒板の所へ足を運び，R & D, Mfg., Sales と板書されて「真っ直ぐ，いくか」とされた。R & D 部門で研究開発された新製品は，いちいちトップの承認をうることなく，そのまま真っ直ぐ工場部門の製造過程へいくか，という意味であった。

この問題提起をめぐる議論であったが，この時の論争では，急所に触れるところまではいかなかった。スタッフのファンクショナル・オーソ

リティの問題に終始するものであった¹⁾。急所はまさに、冒頭に挙げた古林先生の発言に見るとおりの2年後・1963年の「生産と見ますか」にあったわけである。

この経営学会関西部会での発表以来、古林先生は森説に重大な関心をお寄せ下さり、力強い理解者となって下さったのである。61年の関西部会、63年の初版、そして森説についての卓越したご表現である生産過程の「なか」と「そと」である。3つの段階、3番目は口頭ではあったが公式発言をいただいた。日刊工業新聞社（大阪）の集会の席においてであった。

さらに1976年のICPR（The 4th International Conference on Production Research）への筆者の発表についての「推薦状」には明白に「研究開発を生産過程のなかで捉えた…」（注、なかに傍点を付された）と明記されるに到ったのである。

生産過程という言葉はもともと経済学用語である。古林先生のお弟子さんである森川譯雄・修大教授によれば「古林先生は経済学をやったうえで、経営学をやられた」という。このような古林先生だから「生産過程」という言葉がでてきたのである。

筆者が修大に着任（1989年）する以前に勤務した滋賀大学経済学部にも同じ表現をとられた経済学の教授がいた。森説に関しては、古林先生とは全く関係なしに、単独で、これを口頭ではあったが、「生産過程のなかとそと」という表現をとられた学者もいる。

経営学の方では普通、生産ないし生産過程とは、機械工業経営等では製造工場であけたり、曲げたり、削ったりして部品を作成し、それを組立てるといった場面が連想される。

経済学部・商学部・経営学部の全国の大学で行われている「生産管理論」を考えてみよう。それは上述のごとき工場部門の製造過程の管理論である。

1) この内容については下記拙著において詳細に記述した。

広島修道大学学術選書14

『アメリカ経営学の再吟味』税務経理協会、1998年、225ページ。

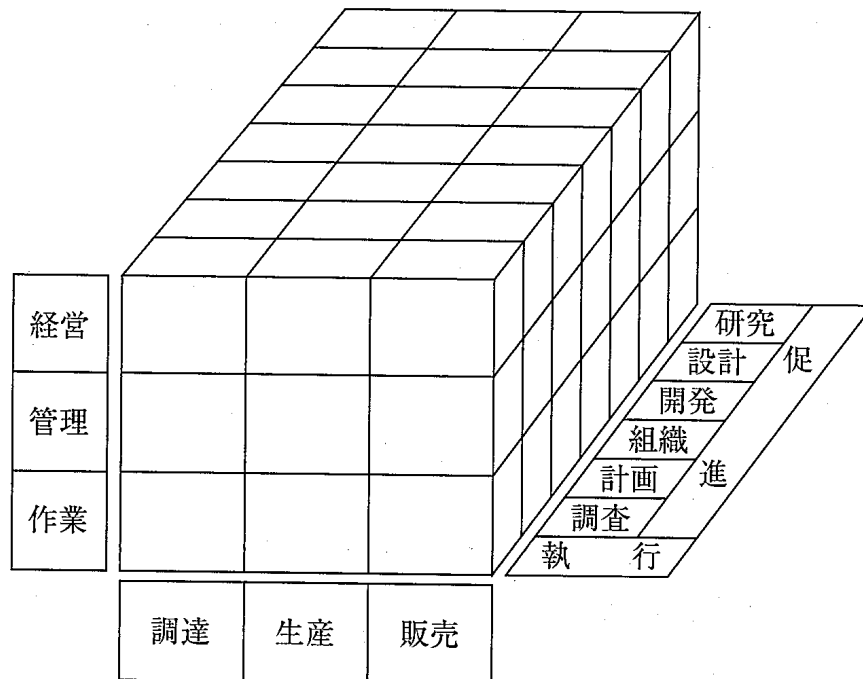
これに対し筆者の場合は、研究開発を中心に、かつ研究開発と製造によって構成される「より広範な生産過程」を管理の対象とする生産管理に変わるとするものである。

筆者自身は「研究開発に始まり、物的製品の製造完了に到る一連の生産過程」という表現をとっていた。生産過程という表現それ自体は、筆者もまたこれを使っていたのである。

これに対して研究開発をスタッフ・ファンクションではなく primary activity, process function, operational work とする米英経営学者には、この生産過程という表現はない。

筆者においては、上述のごとく生産過程という表現は、すでにあっただが、「なか」と「そと」という絶妙の表現には到らなかった。教えられた

図 1 研究開発に関連する経営職能の立体的構造



注)

- ・この図解は藻利重隆教授の「経営職能の立体的構造」図に依拠したものである。藻利重隆『経営管理総論』332ページ。前掲『拙著』159ページを参照せられたい。
- ・藻利教授の図解における促進的・支持的・補助的職能には、監査、会計が含まれるが、本図解では研究開発関連にかぎり、それらを省略した。今後の課題とする。
- ・組織的・階層的・垂直的職能は、経営・管理・作業
過程的・並列的・水平的職能は、調達・生産・販売
と簡略化した。

次第である。感謝のほかない。アメリカで、「新製品というものは、そのアイデアを持って歩いた人によって完成されている」とされているが、まさにそのとおりだ。学問の世界も同様だといえる。

研究開発が生産過程の「そと」にあれば、それを抜いても経営活動は停止にいたる、ことにはならないのである。つまりスタッフ・ファンクションだということになる。

ところが生産過程の「なか」に研究開発があれば、それなくしては経営活動は停止のやむなきにいたることになる。それゆえ、研究開発はライン・ファンクションをなすのである。

本論文の課題は、図1において、研究開発をどう位置づけるか、である。通説では、生産即製造であり、研究開発は促進的職能ととして捉えられてきた。

2. 他説と森説

(1) 他説・アレンと森の相違点

ついで2人の中国人・修大院生の見解に移ろう。“3説”とで分かりやすいので「于坤章」(うこんしょう)氏の見解から入ることとする。同氏の所見について、筆者はすでにつきのように記した。

拙著『研究開発管理論』同文館(初版, 1989年)を熟読した中国人研究者・于坤章(うこんしょう)氏(1997年現在, 湖南財経学院助教授・経営学研究)は、下記のような表現を発表した(1991年5月24日, 於 広島修道大学)。

3説(通説, 他説, 森説)

- ・簡潔に要点をとらえている。「豊富な内容を短い言葉で語れ」といわれるが349ページの書物を12字に圧縮した。見事というほかない。
- ・他説とは、後に取りあげる L. A. Allen, G. G. Fisch, W. Brown らの見解を指している。
- ・さらに強調すべきは、この「他説」なる卓越した表現である。私の頭脳からは到底この表現はでてこない。中国は「言葉の国」といわれるが、敬意を表している次第である。

(※) 于 坤章 (WU KUL ZHANT) 氏は、1988年に私の湖南財經学院、湖南省企業家協会での講義・講演に通訳に立ってくれた人であり、これが同氏との出会いであった。私のもとで研究生1年、修士課程2年、計3年間研究した経営学修士(広島修道大学)である。

森 俊治『アメリカ経営学の再吟味』税務経理協会、1988年、226ページ。

(※) にある湖南省企業家協会での講演で筆者は「下記・アレンの見解のどこに問題があると思いますか」と聴衆に問いかけた。

(Research is a primary activity of the business in some companies²⁾) 「ある会社では、研究が第1次的活動である。」

この時、于 坤章氏は演壇において「in some company でしょう」といわれた。そのとおりである。これは本稿の主題をなすものであり、アレンの説は于 坤章氏のいう他説のひとつである。彼は「他説と森説は違う」とした。研究を生産と見る見方の有無である。

(2) 他説・フィッシュと森の相違点

同じ修大院生である御堂河内 章氏のするどい考察があった。同氏はフィッシュ (Gerald G. Fisch) の見解として、『読者が私の説に賛成すると否とを問わず、われわれの現在の組織の枠組みに、もう一度、注意を向ける必要あり、と結論されることを希望する、とのべ、本論文に示された最も重要なサジェスションのひとつは、研究開発がもはやスタッフ的機能とはみなされえず³⁾...』をとりあげ、これに対する下記・森見解を考察される。

2) Louis A. Allen, Management and Organization, 1958, p. 212.

高宮 晋訳『管理と組織』23ページ。

なお、これについては、さらに詳しく6. デュポン社において検討する。

3) G. G. Fisch, "Line-Staff is Obsolete", in: Harvard Business Review, 1960, Sep.-Oct., p. 79.

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合

フィッシュの所論に対する森見解

けれども、「スタッフ・ファンクションではない」とする根拠はない。彼の所論には留意すべきものもあるが、研究開発に関連して「たしかに、今日の製造企業を中心をなす職能を、助言的ないし支持的グループとして扱うような観念にはなにか間違っただがあるに違いない」と述べているように、彼自身もさまよいの中にあると思われる。

森説では、フィッシュの指摘するような企業の現実、実は、製品（特定製品）を生産し販売しているのではなく便益を生産し販売しているといっているのである。People do not buy products. というマーケティングの視点からである。そのような水準の企業すなわち Benefit-producing company というべき水準に到達した企業においては、研究開発は生産過程の中で捉えられるのである。Product-producing company から脱却して、企業は Benefit-producing company になる、というマーケティング思考と結びつけることによって、研究開発の理論的解明が可能となるのである。かかる企業では、もとより研究開発はプロセス・ファンクションをなす。惜しむらくはフィッシュはこの問題と接合させて研究開発の理論的解明を図りうることに気付かなかったのではなからうかと思われる。逆にいえば、森説で、マネジメント・マイオピア批判論という、あの問題と結びつけることによって研究開発が解ける、と着想したのである。

さらに、フィッシュが「……、なにか間違っただがあるに違いない (something wrong)」としていることに対して「問題は、この something wrong である。彼の見解は、研究開発をスタッフ・ファンクションとみる見方が重大な問題を引き起こすのは、「製品の変転きわまりないことが常態であるような大会社 (the larger company whose products are in constant flux)」の場合であるとした。これは学問上、きわめて貴重な指摘であるといわねばならない⁴⁾。』

以上の森見解に対して、御堂河内氏は「見事という他ない。通説でも、他説でもない、森理論はオンリーワンである」とされた。そして「…変転きわまりない…」と現実を適切に指摘したフィッシュを高く評価した森見解に対して御堂河内氏は「その通りである。ここでも、森教授の姿勢に共感する」とされた⁵⁾。

この御堂河内氏のとりあげる「フィッシュと森の相違点」についての指摘は的中しているといえる。また「通説でも、他説でもない」とされた点

4) 前掲『拙著』239-249ページ。

5) 修大院、御堂河内 章「経営学原理研究」レポートによる。

については、于 坤章氏ほかの院生諸氏とも軌を一にしている。

ただ御堂河内氏のいうオンリーワンについては、なお探究すべきであろう。筆者自身も同一の学説が経営学界にあるか否か、寡聞にして知らない。日本の民間企業で「ナンバーワンではなくして、オンリーワンを目指す」としている優秀経営もある。西日本の某社で筆者はこのことを聞いた。学界人もオンリーワンを目指すべきは当然である。

自然科学的・工学技術的な特許等に関してであるが、「新しいものを考案したとしても、大抵は地球の裏側で同じものが開発されている場合が多い」と、よくいわれる。社会科学的・経営学的研究による新理論・新学説の創造は別であるかもしれない。SAM のつぎの指摘は His theory, is new theory, is named Mori theory とするものである。

もとより筆者自身は森理論などといったことはない。「人呼んで 森理論」とされている。この理論が広く産業界・学界で活用されるには個人の名前はつけない方がよい。変換点理論である。英文で Transformation point theory といえば長くなるのでドイツ語表現である Wendepunkttheorie がよい。

(3) 他説・W. ブラウンと森の相違点

W. ブラウンについてその著 *Exploration in Management*, 1950 に序文を提供したタビストック人間関係研究所のトリストは、つぎのごとく述べている⁶⁾。

「経営の理論と実際を2つながら兼ね備えている者は多くない。ウィルフレッド・ブラウンはそのひとりである。本書は、彼の経営者としての20年にわたる行動と思索、開発と分析の結果から生まれたものであり、経営上の中心をなす諸問題について、新生面を開くものである。

第2次大戦の直前、当時きわめて若年だった W. ブラウンはグレシャム金属会社の「会長および専務取締役」として、会社の全支配権を掌握した。

当時、彼は、「経営者権限」とその是認の根源について、深刻に悩んだ。これ

6) Wilfred Brown, *Exploration in Management*, 1960, foreword, xiii. by E. L. Trist.

らのことがはっきりするまで、彼は、部下を自分の感じるままに、命令し、動員する自由をもっているとは考えられなかった。」

この見地から、研究開発をオペレーショナル・ワークとする彼はライン・スタッフの用語をさけており「人びとがライン・マネジャーのことをいうとき、それは私のいうオペレーショナル・マネジャーを指しているものと思う⁷⁾」としているのである。この点は筆者もまたきわめて共鳴するところである。

この研究開発をオペレーション・ワークとする W. ブラウンの所説に関するトリストの見解はつぎの通りである。「驚くべき結論 (surprising conclusion) は、研究開発 (Research and Development) をスペシャリスト・ワークの分野内のひとつと考えずに、むしろオペレーショナル・ワークの一段階とみなすことである。これもまた異論があろうが、ウィルフレッド・ブラウンの提起している立場は強固なものであり、産業界における研究開発の受け取られ方 (注、傍点引用者) を一変するのに役立つところ大であろう⁸⁾」と。この視点から W. ブラウンの所説を問題にしてみよう。

W. ブラウンは研究開発をオペレーショナル・ワークのひとつとみることについてつぎように述べている。「これは、実験によって価値づけられるごとき、単なる仮説ではない。それは、ある産業会社で現実に生起するものの観察から生まれた観念である。私の経験からすれば、これは、私の経営者としての仕事の、毎日の姿にぴったりと適合し、また会社内の多くの管理者たちの経験によっても支持されている⁹⁾」と。

この英文を私は、1977年に、在外研究で渡独中に、ドイツ人経営学者におみせした。そして、その時に帰ってきた言葉は下記の通りであった。

“emprirical observation”

7) Ibid., p. 146.

8) Ibid., foreword, xx.

9) Ibid., p. 147.

経験的観察であって、理論的解明ではない、というわけだ。ドイツ的だといえよう。同感である。森説は、あくまでも理論的解明を課題とする。

3. 生産過程の中核をなす研究開発

もう一人の修大院生・萩 勇氏の研究（修大・経営学博士論文：『企業行動均衡論—イノベーション間の均衡を中心に—』1995年）も絶賛に値する。他説とは異なる森説についての古林見解を完全に消化された。とくに下記に挙げる第1である。

「森理論は、つぎのような互いに関連する部分からなるものである¹⁰⁾。

第1は、研究開発が生産過程のなかでとらえられる。

第2は、企業発展の過程において変換点が存在する。

第3は、高付加価値経営を目指すことである。

さらに第1に関連して森説では、研究開発が生産過程のなかにあるだけでなく、その中心をなすものであることを見事に捉えられた。以下のごとくである。

「森理論はすべての経営活動に一般的・統一的に妥当すること、すなわち普遍性を追求するために、その立脚点を経営職能論においている。経営職能論において、工業経営の核心的職能は、調達・生産・販売という3つの過程的・並列的職能からなる。研究開発は、プロセス・ファンクションないしオペレーショナル・ワークとして生産過程のなかでとらえられるべきである。また、工場経営において生産が中心であるという大前提のもとで、研究開発は生産過程のなかでとられられるだけでなく、その中心に位置づけられるべきである。換言すれば、研究開発は工業経営の中心の中心である。現実には、研究開発を経営の中心においているのが、往々にして優良企業である。たとえば、花王では、明白に経営、即研究開発という理念を出している¹¹⁾。」

この見解において、研究開発が生産過程の中心をなしていることは捉えられた。かつてフィッシュ (G. G. Fisch) が、経営の中核をなしている研究開発をいわゆるスタッフ・ファンクションとして補助的職能と位置づけるのは問題だとしたことに通ずるものである。フィッシュにおいては現実観

10) 萩 勇「企業行動均衡論」溪水社、1995年、123ページ。

11) 同上

察として指摘したものであるが、われわれの場合は理論的に解明したものである点が異なる。

なお森説ではさらに一步進めてつぎのごとく研究開発が生産過程の初段階をなすものとした。以下の通りである。

「森説では、前述のごとく研究を生産とみる。ここにいう研究とは、アレンが Research is a primary activity …とする Research に当たる。Research という用語それ自体は一致しているのである。なぜそれが primary activity といえるのか、その理由が違うのである。

「研究が生産や…とともに」とすれば生産とは別である。森説を、まとめれば、以下の3点となる。

- (1) 研究開発は、生産過程の「なか」にある。
- (2) 研究開発は、生産過程の「初段階」を形成している。
- (3) 研究開発は、生産過程の「中核」をなしている¹²⁾。

このうちの(2)である。

郝氏における第3については、森説の「高価格商品の研究開発」において具体化する。すなわち「新商品の価格はコストによって決まるのではない。それは顧客がどれだけ喜んで金を払うかによって決まる」とするアメリカ的な考え方が基本となる。

4. その製品が変転きわまりない企業の現実

さらに日本人・修大院生の森説への見解に移ろう。ここに、森説とは、People don't buy products. という事実に基づき、企業は製品(特定製品)指向から便益指向に方向変換するにとどまらず、便益生産型企业になるとするものである。

このことは、フィッシュのつぎの見解に照らして考えると分かりやすい。

12) 前掲『拙著』233ページ。

彼はいう。「研究開発をスタッフ・ファンクションとする見方が重大な問題をひき起こすのは、その製品が変転きわまりないということが常態をなすような大会社の場合である¹⁰⁾。」と。

new or better goods に関してであるが、その製品が変転きわまりない。というような企業の場合は、「もはや製品(特定製品)を生産しているのではないのだ。便益を生産しているのだ」といえる。

この点に関して注目されたのは修大院生(社会人大学院生)の竹元雅彦氏(学・産業能率大学中国事業所プロジェクト・マネジャー)である。W. H. ニューマン, T. レビット, ドラッカーの所論に対して、つぎのごとく指摘された。

「3 学者が、企業は便益指向であるべきことを指摘するにとどまったのは、マーケティング論に終始したからである¹³⁾」と。

そして「マネジメント・マイオピア批判論は、それはそれで重要であるが、他の理論、ここでいえば研究開発理論と結びつけることが必要である。他の理論領域と関連させ、結合させることによって、経営学上の進歩が見られると思われる¹⁴⁾。」とされた。

上記において注目されるべきは、「それはそれで重要であるが…」である。創造とは、異なる2つ以上のものを結びつけることによって新しいものを生み出すことだからである。

5. M. M. 批判論の確認

M. M. (Management Myopia) 批判論という省略語は、近視眼的経営批判論について滋賀大の森ゼミ生がつけたものである。産業社会の、また人間生活の観察において、きわめて重要な意味を有するものであるから、この省略語が広く普及するなら好ましい。

13) 14) 竹元雅彦, 修大院・経営学原理研究レポートによる。

同氏は専門の流通・マーケティング論にとどまることなく、さらに R & D を関連された。

近視眼的ないし狭視眼的経営から企業は脱却する必要がある。一般に、この M. M. 批判は、近視眼的経営批判とされているが、中国人院生が、この狭視眼的経営という用語を提案した。たしかに「視野が狭い」ということであるから、狭視眼的経営とするのも当たっている。

Management Myopia なる用語はハーバードのレビット教授によるものである¹⁵⁾。同教授はマーケティングの視点からこのことを指摘した。また、People don't buy products. という、まぎれもない真実に基づいてドラッカーは「競争者は誰か」の認識の重要性をとりあげた。さらにニューマンは経営管理過程の最初のステップとして、この視点から「目標の設定」を多くの企業が誤っていることを批判した。つぎに、それぞれの要点を挙げよう。

(1) レビットの鉄道企業批判—事業の規定の仕方

「鉄道は旅客や貨物輸送が減ったから成長が止まったのではない。旅客や貨物なら、かえって増えているのである。鉄道が今日、困難な状況に陥っているのは、自動車やトラック、飛行機あるいは電話など他のものによって、その増大された需要が満たされたからでなく、需要が鉄道企業そのもの（注：傍点引用者）によって満たされなかったからである。

鉄道は、自分の産業を輸送事業として考えるよりも、むしろ鉄道事業として規定したために顧客を他に譲ってしまった。鉄道が自分の産業に誤った定義を与えた理由は、彼らが輸送志向的ではなく、鉄道志向的だったからであり、顧客志向的であるかわりに、製品志向的だったからである。」¹⁶⁾

上記の所論で重視されなければならない点は「…自動車とかトラック、飛行機…によって、その増大した需要が満たされたからでなく、…」としている点である。

15) この用語はレビットの著書第3章の章名によるものである。T. Levitt, Innovation in Marketing, 1962.

16) Ibid., pp. 39-40.

鉄道企業にとって列車を動かすこと自体は目的（事業目的）ではなく手段である。目的はあくまでも旅客や貨物を輸送することだから、より速く、より安全に人や物を運ぶ手段が研究開発されたなら、利用者にとっては鉄道という形にとられる理由は少しもない。

レビットはまたつぎのような例をあげている。「古典的な事例に、馬車のむちを製造する業者があった。どれほどその製品を改良したところで、死の判決を回避することにはならなかった。もしこの業者たちが、自分達の仕事を『馬車のむちを作る仕事』と規定しないで、『輸送業』に属するものと考えていたとすれば、たぶん生き残っていたらう¹⁷⁾」と。

古典的事例といえば、わが国にも「かごかき」「車夫」「運転手」の話がある。明治のはじめに人力車が現れたが、それまでの「かごかき」が車夫になったのではない。かごかきをしたことのない人が「車夫」になったので、かごかきたちはほとんど失業してしまった。自動車が輸入されたときも同様で、それまでの車夫たちが「運転手」になったのではない。車夫の経験のない人が運転手になったので、車夫たちは失業してしまったのである。

アメリカの古典的事例にもどれば、西部開拓時代の鉄道の敷設に抵抗した「幌馬車」の業者たちの話もある。レビットの批判は実はこのような抵抗の考え方に対してであった。自分達の職を奪おうとするものに対する抵抗は当然だとする見方もあろうが、論点はそこにあるのではない。

彼らが自分たちの仕事をトランスポーション・ビジネスだと考えていたとすれば、鉄道の出現に対し、これに抵抗するのは正反対にトランスポーション・ビジネスとして自らのビジネスを発展させる好機として、よろこんで受け取ってしかるべきときに、彼らはこれを敵視し、軽視し、これに抵抗したのだ、とするわけである。

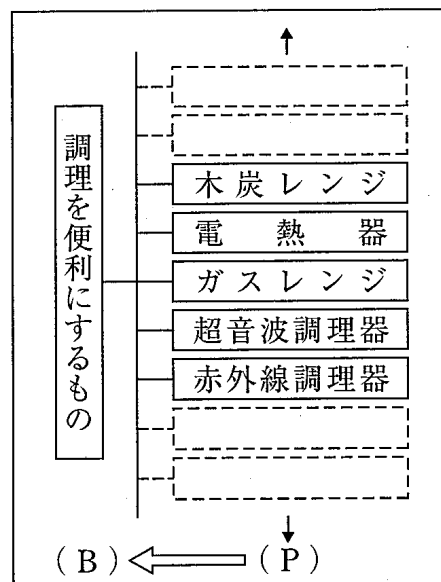
17) Ibid., p. 41.

(2) ドラッカーの炊事用ガスレンジメーカー批判—競争者は誰か—

「炊事用ガス・レンジ・メーカーはつねづね、かれらの競争相手を他のガス・レンジ・メーカーばかりだと考えていた。だが主婦たちにとって大切な点は『調理に便利な方法』であって、それが電熱器であろうと、木炭レンジであろうと、ガス・レンジであろうと問題ではない。……主婦たちは将来、超音波 (supersonic wave) や赤外線 (infra-heat) による調理法を選ぶようになるかも知れない。……ガス・レンジ・メーカーは自分たちの仕事が調理に便利な方法を提供することであり、自分たちが調理に便利な方法を提供しているすべての業者と競争しているのだと考えなければならない¹⁸⁾」。

競争原理のきびしく支配する自由主義経済社会における企業が、「自分たちの競争者が誰か」について、きわめて近視眼だというのが、多くの現実である。さきにあげた石鹼製造業者の場合もそうだったわけで、その例はきわめて多い。

図2 会社事業目的と新製品の研究開発



注) ↑は無限であることを示す。

⇔は product から benefit の次元に移ることを示す。

18) P. F. Drucker, The Practice of Management, 1954, pp. 53-54. 同訳書 1956年, 92ページ。

(3) ニューマンの石鹼メーカー批判—会社事業目標の設定の仕方—

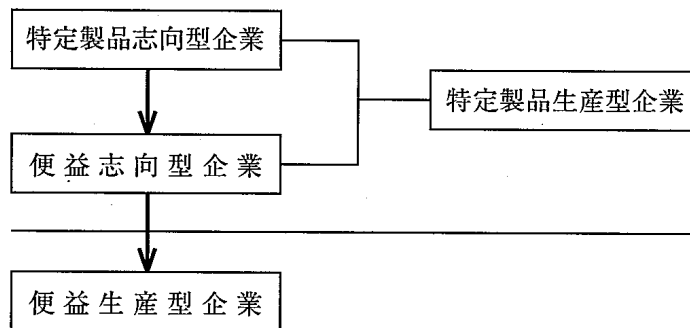
「数年前、業界をリードしていたある石鹼業者があった。ところが彼らは、石鹼の販売量を増やすことと、コストを下げることに、あまりにもとらわれ過ぎたために、石鹼が『洗淨剤』だということを見落としてしまった。そして石鹼を売るのではなく『清潔にするもの』を売るのが目標だと知っていた他の競争会社が、業界において不動の位置を占めたのである¹⁹⁾。」

ニューマンはきわめてわかりやすい石鹼という事例によって「経営管理過程における目標の設定」について上記のごとく指摘した。

上記、アメリカ人3学者の指摘は、それぞれ適切であるが、ともに製品生産型企业から便益志向型企业へ方向変換すべきことを指摘するにとどまっている。

つぎにあげる筆者への SAM (Society for Advancement of Management)

図 3 便宜生産型企业への質的变化



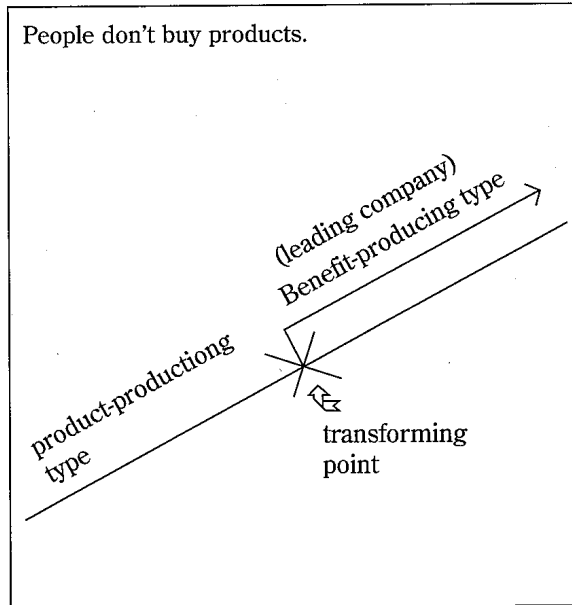
国際賞授与の推薦理由書には「森 俊治教授は、その[・]一[・]歩[・]先[・]を[・]考[・]え[・]た[・]」とある。質的变化である。便益指向にとどまらず、便益生産型企业になる、とするものである。そして以下 (6.) に見るごとく SAM はこれを公認した。企業変換理論である。図 4, 図 5 において明示した。

19) W. H. Newman & C. E. Summer Jr., The Process of Management, 1961, pp. 373-374. 同訳書 1965年, 19ページ。

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合

図4 製品生産型企业から便益生産型への変換

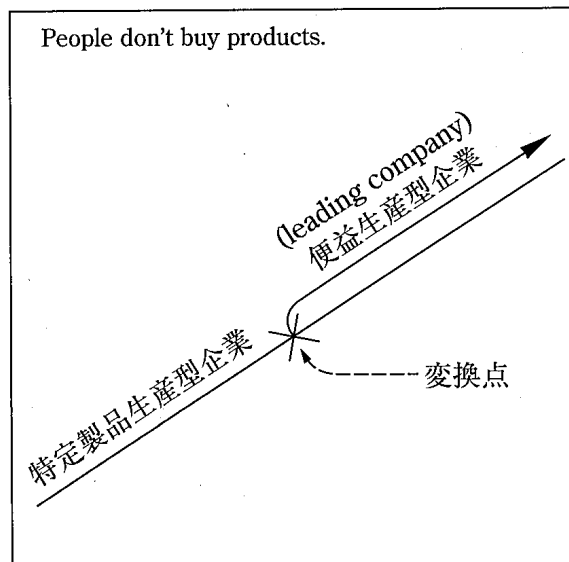
Transformation from the companies of 'Product-producing type' to 'Benefit-producing type'



Vol. I, P. 2

注) Shunji Mori, Theoretical Dissection of R&D, 1992.
NMSRI (The Noble Multi-Disciplinary Scientific Research Institute) C.D.
Foundation-NMSRI, Berkeley, Ca.

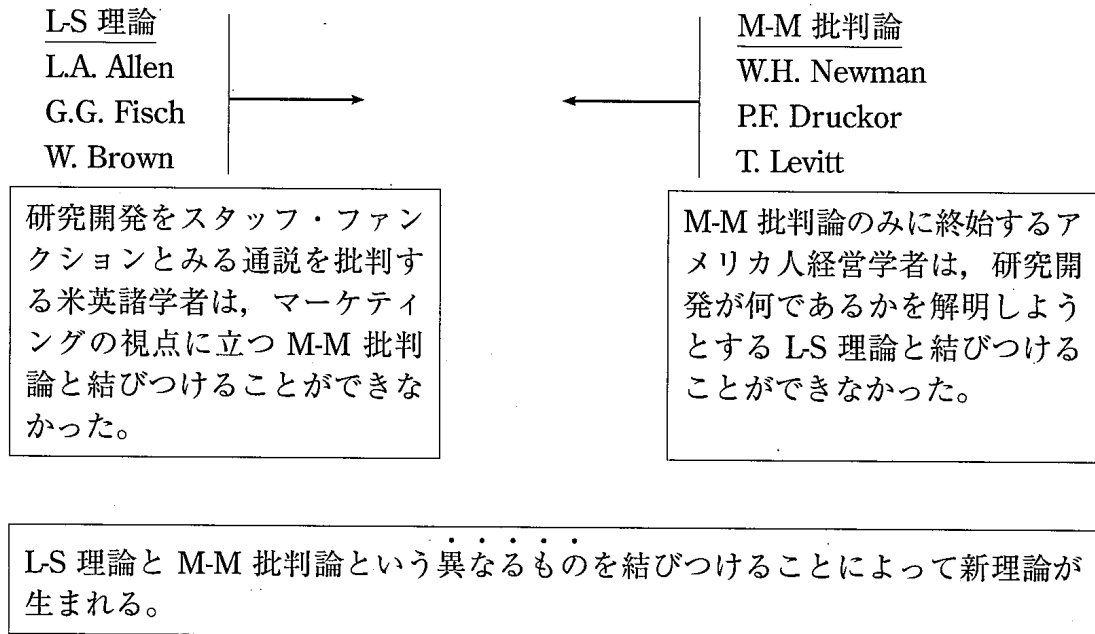
図5 便益生産型企业への質的变化



注) 変換点を超えた経営は、それ以前の経営に比べて、より高次元であることを示す。
森 俊治『アメリカ経営学の再吟味』1998年、245ページ。

本論文の中心的命題を図 6 で示すこととする。

図 6 L-S 理論と M-M 批判論の統合による新理論の創造



注) 問題は、昔の言葉で言えば「研究開発はラインかスタッフか」という課題と People don't buy products. という課題とを接合して「新しい理論」を創造することである。

これができれば、研究開発の通説を批判した米英学者は、その主張を論証しえた筈である。

また M-M 批判論それ自体は有用であるが、L-S 理論と結びつけることができたならば、研究開発をオペレイショナル・ワークとする Benefit Producing Company, R & D Company への発展を説くことができた筈である。山本安次郎博士が最後に示した現代経営学の最先端的課題である「経営発展の理論」の構築に貢献しうるのである。

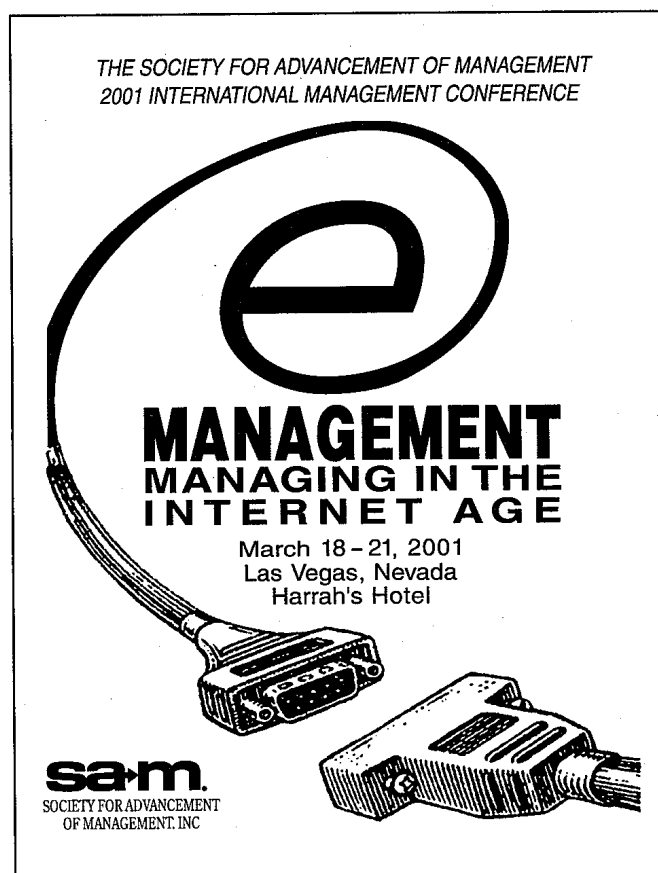
6. 森説への SAM の見解

SAM (Society for Advancement of Management) (1912～) 2001の年次大会 (於 ラスベガス, 3月18日～21日, 世界10数カ国からの参加者約350名) が開催された。

右はそのブックレットの表紙である。メイン・イベントとして国際賞が授与されるのであるが、この国際賞の受賞者4人 (米国人3人, 日本人1

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合
人) のうちに筆者も加えていただいた。下記の通りである。

図7 SAM2001 年次大会



□ 2001 SAM International Awards

Phil Carroll Advancement of Management Award in Strategic Management

Dr. Tony R. Brown, President & CEO, Harten Medical, Inc.

Phil Carroll Advancement of Management Award in Management Education

Dr. Shunji Mori, Author of The Theory of Corporate Transformation and the Theory of R & D Management, SAM Japan Chapter

Gilbreth Medal Award

David Ferguson, Economist, Medtronic AVE (Medival Device Manufacturer)

Taylor Key Award

James Meehan, Sr., CEO and Founder, JPM International

フィル・キャロルという人は SAM の前会長でつぎのような著書がある。

BOOKS BY PHIL CARROLL

Carroll, Phil, *How Foremen Can Control Costs*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1955, 301pages.

Carroll, Phil, *Timestudy for Cost Control*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1954, 299pages.

Carroll, Phil, *How to Control Production Costs*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1953, 272pages.

Carroll, Phil, *Timestudy Fundamentals for Foremen*, 2nd ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1951, 209pages.

Carroll, Phil, *How to Chart Timestudy Data*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1950, 323pages.

1950年代前半に、それぞれ約300 ページの本を 5 冊も出している。ほかに下記の書物もある。

Better Wage Incentives

Profit Control

Overhead Cost Control

Practical Production and Inventory Control

Production Scheduling for Foremen

これらで分かるように、タイムスタディから始まって、コストコントロール、フォアマン、賃金制度、生産管理、在庫管理、日程管理等、工場部門の生産管理から始まって、企業経営全体の利益管理に及んでいる。筆者自身も工場現場の時間研究からマネジメントの研究を始めたもので、フィル・キャロル氏は筆者にとって研究上の先覚者であり、この賞を受けたことは誠に有難いことであった。

修大着任以来、たび重なる渡米をお許しいただいた修大当局のご支援に感謝したい。理論面では古林先生はじめ修大各位が森説を理解し、それぞれの言葉でいい換えて下さった。こうした理解者と支援者がなかったら、とても国際賞など受ける筈がなかった。修大のおかげと感謝し、この紙面を借りて報告申しあげる次第である。

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合

SAM 日本チャプターの事務局によれば、フィルキャロル賞は筆者が日本人では最初とのことである。

ついで、授賞理由書の全文を英和照合の形で示すこととする。

**PHIL CARROLL ADVANCEMENT OF
MANAGEMENT AWARD IN
MANAGEMENT EDUCATION
FOR 2001**

The Society for Advancement of Management

proudly presents this year's award to

Dr. Shunji Mori

The Phil Carroll Advancement of Management Award is presented in honor of former SAM President, Phill Carroll, who developed a number of innovations in the use of motion pictures in work measurement and training. The award recognizes achievements and innovations in a number of fields related to the profession of management.

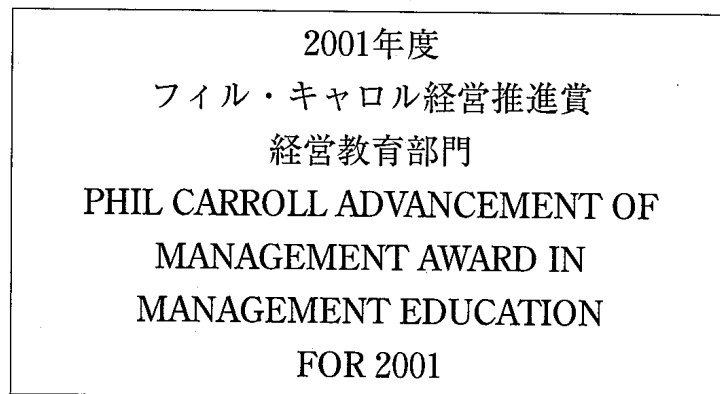
The purpose of the Phil Carroll Advancement of Management Awards is to give international recognition to outstanding recent contributions in specific management fields and thus bring them to the attention of the profession in order to promote rapid acceptance and application of innovations.

Dr. Shunji Mori was selected to receive the Phil Carroll Advancement of Management Award in Education by reason of his outstanding contribution in creating a new insightful concept of management. The concept is, in short, to regard Research and Development activities as inseparable "Line Function" as Manufacturing and Marketing Functions of Business Corporation, not as conventional "Staff Function." By doing so, a product producing corporation is transformed into a benefit producing corporation

that can meet needs of the customers and be a highly competitive and profitable business entity. His new theory is widely acknowledged not only by Japanese scholars and business executives, but also the American colleagues (also in Germany, China, and Korea). His theory is named "Mori Theory," and the "point of transformation" of conventional corporation into a new-type is named "Wendepunkt" by a German Scholar.

He is still actively engaged in lecturing management science in several universities. He also serves, on the accredited board of the Japan Society for Promotion of Science as an active counselor for advancing the cause of business management study. He is an active member of the SAM Japan Chapter.

Dr. Mori received his Ph. D. in Business Administration from Nobel University in California and a Doctor of Business Administration from the Kobe National University. Dr. Mori has published "*The Theory of R & D Management*," which is in its 5th edition and "*The Theory of Corporate Transformation*."



経営近代化推進学会

The Society for Advancement of Management

は

森 俊治博士に

今年の名誉ある賞を授与する

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合

フィル・キャロル経営推進賞は前会長フィル・キャロルにちなんで授与されるものである。フィルキャロルは作業測定 (work measurement) と作業訓練に活動写真を活用することにおいて数々の画期的な開発を成し遂げた人である。この賞は経営の専門にかかわる、数々の分野における業績とイノベーションを評価するものである。

フィル・キャロル経営推進賞の目的は、マネジメントの特定分野における最近の顕著な貢献に対し、国際的評価を与えるとともに、そのことによって、イノベーションがより急速に受け容れられ適用されることを促進するために、その貢献に対し、同じ専門家間の注意を喚起することである。

森 俊治博士は、新しくかつ洞察力に富んだマネジメントのコンセプト (a new insightful concept of management) を創出することにおいて、きわだった貢献を成し遂げたので経営教育におけるフィル・キャロル経営推進賞の受賞者に選ばれた。そのコンセプトは端的に言えば、研究開発活動を、従来のような「スタッフ・ファンクション (間接業務)」として捉えるのではなく、製造や販売のファンクションと同様に切り離すことのできない経営の「ライン・ファンクション (直接業務)」として捉えるものである。そうすることによって、企業は、特定製品生産型企业から、顧客のニーズに適合し、高い競争力を持ち、収益力のある便益生産型企业へと形態を変えるのである。彼の新しい理論 (new theory) は、日本の学者や企業経営者のみならず、アメリカの学者 (ドイツや中国や韓国の学者) たちにも広く認められている。彼の理論は森理論 ("Mori Theory") と名付けられ、新しいタイプの企業への変換点は、ドイツの学者によって「ヴェンデポイント (変換点)」と名付けられている。

彼は、いくつかの大学で経営学の講義を今も精力的に行っている。彼はまた名声高い日本学術振興会 (Japan Society for Promotion of Science) において経営学における理論分野の発展のための要職についている。彼は SAM 日本チャプターのアクティヴ・メンバーである。

森博士は、カリフォルニアのノーベル大学から経営学の Ph. D. (Ph. D.

in Business Administration) を、神戸大学から経営学博士 (Doctor of Business Administration) を取得した。森博士は「研究開発管理論」(The Theory of R & D Management) を出版し、版を重ね、5 版にまで到っているが、それがすなわち「企業変換理論」(The Theory of Corporate Transformation) である。

この授賞理由書なかでの重要なポイントがいくつかある。以下に列挙しよう。

1. 最も重要なポイントは「企業変換理論」の公認である。そしてこれを世界に発信した。経営学上、重要な意味をもちうると考えられる。たとえば、既述のごとく生産管理論なども考えなおさねばならぬことになると思うのである。

すでに個人として筆者の企業変換理論を承認し、公表されたアメリカ人学者が 4 人いる²⁰⁾。

ヘーゲン (W. M. Hagan)	1992年
ボロー (F. T. Burroughs)	1993年
コリガン (R. A. Corrigan)	1994年
ウォーレス (Arthur Wallace)	1994年

しかし今回は、学会として SAM が公認した。上記 4 人の学者の見解を参照したという形跡はとくに見られない。SAM の審査委員会独自のものである。

企業変換理論などという大それた発言に対してであるから、ここに至るまでは日本で抵抗を示された向きもあったが、ここまでこなければ、すなわち、企業変換理論と結びつかなければ研究開発は解けない。つまり研究

20) これらについては前掲拙著 227-287 ページ (英和照合) を参照せられたい。

開発管理論の延長線上にあるのが企業変換理論なのである。

上記 SAM 審査員の見解にも「…版を重ね、5版にまで到っているが、それがすなわち企業変換理論である」とある。

2. ライン・ファンクションとしての研究開発の論証を公認した。

ここで思い出すのは、既述の村本福松先生のご質問「企業が便益生産型企業になると研究開発がライン・ファンクションないしオペレーショナル・ワークになるのとは、同時なのか」である。まさに同時である。このことは郝 勇氏においても同様である。

3. 通説を信じて、研究開発をスタッフ・ファンクションだと思い込んでいたならば、企業は便益生産型企業へと変身することはできないと、この審査員見解は示している。

4. 別の側面として People don't buy products. であるから、企業が new or better goods の研究開発に励んでいれば、products are in constant flux という水準に到達した時、研究開発はオペレーショナル・ワークになる、という面もある。

5. SAM の見解で注目すべきは、便益生産型企業の「3つの特質」である。すなわち市場志向的で、高い競争力を持ち、収益力ある企業だとした点である。現代企業の目指すべき目標を明示したことは大きな貢献といえる。

かつて筆者は、サンフランシスコ州立大学 (San Francisco State University) 経営学部 (College of Business) で、ゲスト・レクチュア的機會をえた。テーマは The Theory of Corporate Transformation であったが、質疑応答の時「この理論を使っている企業とそうでない企業は、結果的にどのように違ってくるか」との質問を受けた。「企業成長に役立つ」としたが、上記 SAM の3点が誠に適確な解答といえる。

SAM の見解は、「研究開発はラインかスタッフか」について明確な言明を下した。しかし惜しむらくは、生産過程の「なか」と「そと」がない。

このことは古林先生および御堂河内 章氏において明確である。

7. デュポン社に見る森説の実証

(1) 経営全体とハスケル研究所

2000年11月14日、筆者は森チーム (R & D Mori Forum) でデュポン社への企業訪問研究の機会をえた。訪問研究の課題は下記の3つであった。

- ・デュポン経営全体
- ・デュポン・ハスケル研究所 (Du Pont Haskell Laboratory)
- ・デュポン社についてのアレンと森の相違を提案

1) 経営全体

経営全体については、デュポン会長が2000年5月来日、つぎのとおり発言した。「バイオは重要な分野で、デュポンはそのリーダーになる。」これで同社の経営全体の将来を展望しうるであろう。

21世紀の技術革新はバイオテクノロジーであると指摘されて久しい。20世紀はエレクトロニクスの時代であった。HP社のパッカード (David Packard) 会長は、その著 The HP Way, 1995 の「最後に」(Epilogue) の章の書き出しで「過去50年間にエレクトロニクス業界が驚異的な成長を遂げたことを思うと、ビル・ヒューレットと私が最初から有利な立場にいたことは、本当に幸運だったといえる²¹⁾」と述べている。

そのとおりだと思う。問題は、これからの50年間だ。ビジネスを支配する重要な要因のひとつは環境・業種である。その恵まれた業種に身をおくこと、環境を変えていくことである。もちろん今まで「貯えたもの」を活かしつつである。

バイオについてのデュポン社会長の発言は、前記のとおりであるが、訪問当日には最高経営者補佐機能 (top executive staff function) の担い手

21) David Packard, The HP Way, 1998, p. 191. 同訳書「HP ウェイ—シリコンバレーの夜明け—」日経 BP 出版センター, 1995年, 215 ページ。

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合

の女性の方から明快なプレゼンテーションを受けた。

バイオとくに食品バイオ

である。資料によればこの食品バイオを同社では、つぎのように捉えている。

Food Biotechnology

Enhancing Our Food Supply

質・量ともに食品供給を伸ばすということである。

さらにつぎのごとくである。

Du Pont The miracles of science Straight Talk about Biotechnology
--

科学に関して不思議に思うこと、それが「バイオテクノロジーについての率直な発言」だ、と。

これからは食品の時代である。人口爆発で世界の3分の1は慢性飢餓にあるといわれ、1分間に28人が餓死（そのうち21人は子供）している時代である。世界の一流化学工業会社が食品産業に多角化していこうとするのは当然の動きである。さきにエレクトロニクス産業のところで指摘したとおり、企業にとってこれからますます重要なのは業種選択だからである。

国連の2001年「世界人口白書」が2001年11月7日に発表された（朝日、11月7日朝刊）。地球人口は61億3千万人を超えた。2050年には93億人に達する。70年代以降、「豊かな国」に起因する消費支出が2倍以上に伸びる一方、世界人口のなんと半分が、いまだに「1日2ドル以下の生活をしている」貧困層であることが指摘される。「世界人口の20%の最も豊かな層が個人支出額の86%を占め、最も貧しい20%は1.3%しか消費しない」という貧富の格差構造が問題だ。

2) 研究施設

この食品バイオのゆえに毒性 (Toxicology) の徹底した研究が行われている。同社の社会的責任論を聞くこともできた。毒性について社会的責任を痛切に自覚していること、当然とはいえ、評価できる。もちろん毒性だけではない。まず「何のための研究か」をデュボン・ハスケル・ラボの下記の役職者から明確にご説明いただいた。

Associate Director, Discovery Toxicology

Du Pont Haskell Laboratory

ハスケル・ラボというのは、その目的はつぎの名前のごとく“毒性と薬品”である。

Du Pont Haskell Laboratory for

Toxicology & Industrial Medicine

食品バイオを目指す同社の徹底した研究体制が整備されている。

薬品について、ここで思い出すのは1999年10月、森チームで訪問研究を行った南サンフランシスコにある Genetech, Inc. のつぎのステイトメントである。

Making Medicines with Biotechnology

3) 中央研究所と事業部の研究・製造・販売

Central Research Labo. は長期的・基礎的研究と、事業部の研究部門ではやっていない新製品・新製法・新知識の研究で、われわれが今まで研究開発組織について、読みかつ聞いていた「モデル」を実際に確認することができた。これについてはここでは多くのことを書く必要はないであろう。下記アレンによる同社の歴史を見ることによって明らかである。

4) ライン部門としての事業研究所

デュボン社では「1911年には、すべての現業部門に対するサービスとしての研究を行うために、『機能的・集中的な化学部』(a functional, cen-

tralized chemical department) がスタッフとして設けられた。」そして、「1921年にデュポンはふたたび組織変更を行い、主要商品系列 (principal product lines) はいくつかの商品別事業部にまとめられ、各事業部のなかには、研究、製造、販売がライン部として組織され、それぞれの部長 (director) は商品別部門のゼネラル・マネジャーに所属した。この組織変更にあっても、化学部は、研究だけをその職能とし、長期的かつ基礎的研究 (fundamental research) を行うスタッフ部門として残された…この基本組織は35年以上 (引用者注、アレンがこれを説いているのは1958年の著書であるから、1921年から35年以上といえは1956年以降も、ということになるわけで、ちょうど彼の執筆中であつたと考えられる。したがって、つぎのようにいえる。「この基本組織は今日に到るまで」引き続いて効果をあげてきた。この組織によってデュポンは、競争の激化する市場で、自己の商品を維持しながら同時に科学の新分野で大胆なイノベーションを行うことができたのである²²⁾。」

このライン部としての研究部門である。その特質を知るために、まずスタッフ部としての研究部門を考察しておく必要がある。その職能の性質である。

5) 「研究」についての通説の確認

「研究」とはなにかについての通説として、とりあげたいのはクイン (J. B. Quinn) の見解である。彼はいう「研究 (Research) 自身は、直接的には売り上げもあげなければ利益の増進もコストの低減も行わない。研究はこのような経済的利便の基礎となる技術 (technology opportunity) を生み出すのであって、そのような実施による成果を生み出すのではない。企業における他の人々によって、これらの機会が適切に実施されたとき、実際の売り上げをあげ、コストを低減し、利益を増進するなどの、

22) L. A. Allen, op.cit., pp. 94-95. 同訳書 145 ページ。

研究の間接的な産物である経済的効果をあげるのである²³⁾」と。3つの場合を考えてみよう。

・工場現場の作業研究

「動作および時間研究」で best one way を発見し、それによって今まで30分かかっていた作業が10分でやれることが分かったとしよう。いわゆるインダストリアル・エンジニアのこの研究成果を作業員や職長が「なるほど」と了承し、作業方法を改善したとき、コストが下がり、利益が増加するわけである。

・マーケット・リサーチ

筆者はかつて某農機具メーカーの、北海道でのマーケット・リサーチを手伝ったことがある。耕運機、糶摺り機、脱穀機に分けて各地域毎に、それぞれの浸透度を調査し、その濃淡の原因を分析した。その結果分かったのは、ディーラーの最終顧客たる農家への機械の使い方についての指導の徹底・不徹底のあることであった。その販売員達を農機具メーカーの本社に呼び訓練を行うという、ディーラー・ヘルプスをやったわけである。

この一連の過程を経て売り上げが増し、利益が増大することになったわけだが、セールス・マップを作成するマーケット・リサーチそのものは利益には直結しない間接業務であるわけだ。

23) この「通説の確認」において筆者はつぎの高田保馬博士の見解を思い起こすのである。

「いかなる学説をとるにせよ、ひとたび支配的学説の関門を通過せずして経済を論ずるならば、と世界の学界はこれを本格の立論とは認めないであろう。」(高田保馬『経済学原理』1947年、序1ページ)

きわめて示唆に富む先覚のご教示と受けとめている。通説への挑戦を試みるかぎり、通説に立つ人びとが真に「了」とするほどの完全な通説の解説を必要とするであろう。

・新製品の研究

1963年に、筆者がチームで Arthur D. Little, Inc. を訪問した際、つぎのような見解を聞いた。Some Views on R & D Organization and Planning と題する講義によるものである。

「かつて経営者の研究へのイメージは、つぎのようであった。どの会社も、きれいな場所に独立して研究所を建て、最新の設備と、最も優秀な研究者を入れる。採算面は間接的にしか関係してはならない。すべて研究者まかせで彼らの行った研究が結果的に経営に関係してくれることを期待していた。高度に技術的な研究は、複雑で特殊な知識を必要とするものだから、経営者は科学者や研究者を最高度に尊重した。そして経営者の方から「こういう研究をやれ」などと、彼らにいうのはよくないことだと考えていた。

研究者の方も、どちらかという管理され組織されたくない。彼らは彼ら自身の組織を持つべきだと考えた。特に化学工業に属する企業の研究所にこの傾向が顕著だった。こうしたことから、研究者たちは経営上の要請とは別個に、自ら好む方向の研究に走った。その結果は、莫大な出費にもかかわらず企業への貢献はほとんどなかった。」

日本でもこのような事例はあった。

以上3つの例によって従来、「研究というもの」について、どのように考えられてきたかが、よく分かるであろう。つまりスタッフ・ファンクション（間接業務）であってライン・ファンクション（直接業務）ではないということである。

この「研究」を1921年にデュポン社は、世界で最初に、常識をうち破ってライン・ファンクションだと宣言したのである。一体これは何を意味するか。その理由を明白にすることは相当の困難事である。

最近の事業部は、多くの会社で「研究」「製造」「販売」によって構成されている事態を見て、ライン・ファンクションだろうと思うのは適切

ではない。職能の性質という本質を見極めることが必要だ。つまりこれは、経営組織論の問題ではなくして経営職能論の問題だということを認識しなければならない。本論文の課題は、これを解き明かすことにある。まずアレンの見解を見よう。前記のごとく彼は「ある会社では、研究は経営の第一次的活動である」としたうえで、たとえば今日、化学会社によって販売されている製品の半分以上は10年前に存在しなかったであろう。会社はその製品が時代遅れとなるや否や、ただちにそれを取り替えることによってのみ競争に成功することができた。したがって、この場合には、研究開発は、生産や販売とともに (together with production and marketing) ライン職能となる。デュポン社では、生産、販売および研究が各工業部門 (the industrial departments) あるいは各製品別事業部門 (the product divisions) におけるライン職能であり、研究が生産や販売と同一の地位にある²⁴⁾。」

このアレンの見解には「研究を生産とみる」発想がない。アレンにかぎらず、これが森説と他説の違いである。森説では「研究を生産とみる」ことは前述のとおりであるが、ここにいう研究とは、アレンが Research is a primary activity…とする Research と同じである。Research という用語それ自体は一致しているのであるが、なぜそれが primary activity をなしているといえるのか、その理由が違う。

「研究が生産や販売とともに…」といえは、それは生産とは別ものである。本論文の劈頭であげた古林先生の「生産と見ますか…」である。これを具体的に述べれば、その内容は下記の3点となる。

- ・研究は、生産過程の「なか」にある。
- ・研究は、生産過程の「初段階」をなしている。
- ・研究は、生産過程の「中核」をなしている。

この場合、研究というか、開発というか、研究開発というかは、業績

24) L. A. Allen, op.cit., p. 212. 同訳書 23ページ。

によって違っている。デュボンのような化学会社を念頭において、アレンは述べているのであるから、研究という表現自体は、これでよい。グレシアメタルのようなベアリングメーカーなどは開発 (Development) でよいわけだ。業種によって適切な表現を使用すればよい。

さて、ここで重要な基本問題をあげておきたい。まず in some companies である。このことについては拙著『研究開発管理論【第5版】』(有信同高文社)にご苦評を賜った片岡信之教授のアレン批判がきわめて明白である。some companies では研究は主流であるが、other companies では助言的であるというようないい方は、結局、事態が企業ごとに違い、さらに同一企業でも時期や状況により異なるというような、没理論的言明にすぎないことになる。もし『研究開発は主流活動である』として確と位置づけたいのであれば、ひとまず経営の職能的構造の基礎理論の地平にまで沈潜し、その地平で《企業(経営)に一般的・統一的に妥当する primary activity とは何か》を確と見すえたうえで、それに立脚して論証されねばならないであろう、というのが著者の立場である。この点からすれば、前記諸論者の言は論証放棄の単なる経験的言明にすぎないといえるのであって、著者が諸論者を批判する点も、まさにそこにある²⁵⁾。」

上記、基礎理論としてシュラム (W. Schramm) の「調達」「生産」「販売」を見れば誰にも明白であろう。

シュラム (Walter Schramm) は、経営の「3つの基本的・核心的職能」(drei Kernfunktionen) として「調達」(Beschaffung)、生産 (Produktion)、販売 (Vertrieb) をあげ、「これらは、すべての経済経営に統一的に妥当すべき特徴を有している (Sie haben den Vorzug, für alle wirtschaftsbetriebe einheitlich zu gelten.)」と指摘している。

私はこの一文をドイツ人学者 (マーケティング論) に見せた時、つぎの一言が返ってきた。

25) 『彦根論叢』第209号, 1981年, 133ページ。

“same”

会社によって違うのではないのである。シュラムと関連させて下記を提示した時の返事であった。

Meine Theorie in Relation zu der Lehre von W. Schramm
W. Schramm

Die Kernfunktionen: Beschaffung, Produktion, Vertrieb
 Sie haben den Vorzug, für alle Wirtschaftsbetriebe einheitlich zu gelten. (W. Schramm, Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, 1936, S.18.)

S. Mori

I	G	—	W	←	A	—	P	—	W'	—	G' (G+g)
		Pm				P				G'	
II	Beschaffung					Produktion				Vertrieb	
III	B ()					P (R&D + mfg)				V ()	

- in the companies of
 “benefit-producing type” -

さらに「経営の職能的構造の考察は、すべての経営に一般的・統一的に妥当するものでなければならない」²⁶⁾とする藻利経営学の卓越した見解に照らして考える必要がある。この藻利経営学の説くところは抽象的である。具体的な「調達」「生産」「販売」という言葉を借りずに、この抽象論理のレベルで把握されていなければ力にはならないのである。

以上は「研究はラインかスタッフか」という「経営職能論」の問題であった。これはこれで重要な経営の基本問題であるが、この基礎に立った「経営組織論」の問題として、デュポン経営を見る必要がある。デュポン社の特質は、さらに「人間組織の卓越性」にある。

(2) 卓越した人間組織

「ピエール・デュポンは深遠な精神の持ち主として他に抜きんじていた。

26) 藻利重隆『経営管理総論（第五版）』1953年，43ページ。

彼は、基本的なことを認識し、大きな危険をとまなう決定については十分な支持を与えた。彼はこまかなことからは離れているように努めた。彼は、人々の後ろの方にとどまって、若者たちにより多くの活動の余地を与えた²⁷⁾。」

これは「組織管理者のあるべき姿」態度姿勢を示すものとして重要な示唆をわれわれに与えてくれるもの、と筆者は思う。いかがでしょうか、と読者の方々の意見をお聞きしたいところである。

バーナードを始祖とされているアメリカの近代組織論 (Modern Organization Theory) の原形をここに見ることができる。近代組織論が何であるかは、ここで再論する必要はないであろうが、アーネスト・デール (Ernest Dale) が THE GREAT ORGANIZERS の1人としてピエール・デュポンをとりあげたことは誠に適切であり、上記の内容には、ひとつひとつ含蓄のある言葉として味読すべきものがある。

デュポン経営の特質は、ピエール・デュポンに見るとき「ヒューマン・マネジメント」を基盤とする「ダイナミック・マネジメント」と「総合管理」にある。すなわち、つぎの2つの見解がこのことを物語っている。

「デュポン社はおそらく他のいかなる大企業にもまして、急速に変化し、複雑な商品ラインの環境下において活躍するという多年にわたる経験をもつ会社である²⁸⁾。」

「デュポン成功の原因は」一人一人の経営者の能力というよりは、そのすぐれた組織—すべての諸部分の有機的一体 (organic unity of all its parts)—に負うところが多い²⁹⁾。」

現代の企業は、すぐれた総合管理を遂行しているがゆえに、変化に対するダイナミックな適応が可能であり、同時にダイナミックな経営を展開し

27) Ernest Dale, The Great Organizers, 1960, p. 63. 岡本康雄訳『大企業を組織した人々』ダイヤモンド社, 1968年, 111ページ。

28) G. G. Fisch, op. cit., p. 79.

29) Ernest Dale, op. cit., p. 63. 同訳書 79ページ。

ているがゆえに効果的な総合管理の達成が可能となる。両者ともに、その基盤をなすものがヒューマン・マネジメントにあることは、いうまでもない。

こうした卓越した経営管理がどういう業績を生み出しているかを見ておこう。歴史の一段階ではあるが、日米比較のため「わが国の代表的化学工業会社である住友化学」³⁰⁾とされている同社の場合、1959年(昭和33年)で「売上高はデュポンの約20分の1、利益にすると65分の1」³¹⁾である。

デュポン社の絶対額を見ると「1961年の同社の年次報告書によると、この年の同社の売上高は21億9100万ドルで、…営業利益は税込みでも5億1600万ドル」である。「税込みの売上利益率は22%に達する高率」³²⁾とされている。

こうした事実は、デュポン家の家訓に「利益率は必ず20%を守る」³³⁾という基準があることによるとされている。社長職のきびしさ、である。

利益率の高率はその基準が確実に守られているのである。日本企業も大いに学ぶべきであろう。まず、そういう基準が「あるかないか」、それを「つくるべきであるかどうか」の議論から始めるべきであるかもしれない。HP社においても利益額/研究開発費が6倍以上の基準が設定されており、この会社でも実現していることを想起すべきであろう。

デュポン社について学ぶべきもの、書くべきことは山のごとくあるが「宝の山」に登るべきことを提案するにとどめる。もう1社の事例を見ることとしよう。

8. R & D Organization としての製薬メーカーOSI

OSI 製薬である。同社は OSI-Company Overview において下記のごとく自社を R & D Organization と位置づけている。

Pharmaceutical Research and Development Organization (PRDO)

同社は Symbol: OSIP としている。

30) 31) 32) 33) 田中洋之助 ナイロンから原子爆弾まで デュポン・ド・ヌムール・アメリカ、『世界のマンモス企業』1963年、79ページ。

このニューヨークの OSIP を森チームで2000年11月13日に企業訪問研究を行った。

製薬会社であるメーカーでありながら研究企業へと質的变化を遂げているのである。「リサーチ企業の誕生」ともいわれる。それ以前の段階とは質的に違った企業への変身である。物を造る工業経営の性質が質的に変化しているものであり、それゆえに研究が生産であることの実証といえよう。

このことの切り口は、「新発明品はコストと関係なしに高く売れる」ことから考えていくことである。

「新発明品・新商品の価格は、顧客がどれだけ喜んで金を払うかによって決まる」のであり、その便益のゆえに顧客は高い金を払っているのである。従来品と違った新発明品の便益差額・便益の増分 (increment) がどこから来たかが問題である。研究である。この種企業においては「研究を生産と見る」ゆえんである。

「物づくり」から「便益づくり」へと工業経営の性格が質的に変わる。ドラッカーの指摘した炊事用ガスレンジ・メーカーの場合を考えてみよう。木炭レンジ→電熱器→ガス・レンジ→超音波調理器→赤外線調理器→…と商品進化の過程において便益増分を生み出したものは研究ないし研究開発である。

new or better goods に関してであるが、つまりガスレンジならガスレンジという製品の枠内での改良品 (improved product), モデル・チェンジ, マイナー・チェンジを含めて、その製品に関して変転きわまりない企業の場合をフィッシュはとりあげた。

この変化するひとつひとつの製品は研究開発によって生み出されている。筆者はすでに「あらゆる種類の工業製品の生産の最初には研究開発があった筈である」と指摘した³⁴⁾。

筆者のいう便益生産型企业において、製品がつねに変転しているという

34) 前掲『拙著』256ページ。

35) 同上。

ことは、それをもたらず研究開発が、つねに行われているということであることもすでに明らかにした。かくして研究開発が結果的に恒常的なものになるのである。

「それは、いきなり鉄板や木材といった材料を切断したり、曲げたり、穴を開けたり、削ったりする工場現場の、いわゆる製造作業から始まったのではない。それ以前に研究開発があったのである。もちろん、研究開発だけでは工業製品・物的製品は作れない。研究開発に製造がともなって始めて生産が可能になるのである」とした。

ここで重要なことはフィッシュの指摘したつぎの現実である。

The larger company whose products are in constant flux.

この flux つまり変転きわまりない企業が、ここでいうリサーチ企業、R & D company, R & D Organization なのである³⁶⁾。「物づくり」企業が、この種企業に質的变化を遂げるのと、筆者がかねて主張してきた便益生産型企業になるのとは同時である。

昔、村本福松先生が、「研究開発がオペレイショナル・ワークになると、企業が Benefit-producing Company になるのとは同時なのか」と質問して下さったこと、フィッシュがその現実として上記のごとき表現を提供してくれたことに感謝したい。

フィッシュが、People don't buy products. という、「あの問題と結びつけたら R & D が解ける」ということに気付かなかった、と筆者はすでに指摘したが、「製造による物造り企業」から「研究による便益づくり企業」へと質的に変わることと結びつけることによって、さらに明白に R & D の理論的解明が可能になる、のである。

フィッシュの上記見解がハーバード・ビジネス・レビューに出たのは 1961年 9 - 10月号である。この段階ではアメリカのリーディング・カンパ

36) もちろん、ここにいうリサーチ企業とか R & D Company とか R & D Organization というのは、その製品が連結的に変化している高度にダイナミックな水準に達している経営であって、「受託研究会社」の意味ではない。

森：マーケティング理論と研究開発理論の統合

ニー、エクセレント・カンパニーはこの水準に達していたのである。つぎのごとくいえる。

Benefit-producing Company としての R & D Company

OSI に関して、もうひとつ付け加えておかねばならない重要課題、下記がある。

バイオ・インフォマティクス Bioinformatics
生物情報工学

さきに HP 社のパッカード会長の言として過去50年間エレクトロニクスという恵まれた環境にあった、としていることをあげた。

このエレクトロニクスの活用による情報処理技術そのものは今後とも日進月歩するであろうが、21世紀では当り前の必需品になると考えられる。この情報処理技術も、それ自体が単独に進歩するというよりも、有望な他の領域と結びついた分野がますます重要となるであろう。

バイオという有望な業種領域と結びついた情報処理技術である OSI の Bioinformatics などは好例である。

注) これについて、ひとこと触れておきたい点がある。森チームによる company visit について希望企業との交渉に当たっていただいたボロー博士 (Dr. Franklin T. Burroughs) —森説の有力な理解者で Dr. Mori's Theory of Corporate Transformation を公表して下さっている—に、とくにつぎのことをお願いした。

「これからの日本企業は、バイオ・テクノロジーとインフォメーション・テクノロジーの総合が重要な課題になると考えますので、その点で優れた業績を挙げている米国企業を訪問したい。」

その結果が OSI 製薬である。同社訪問をご同行いただいたボロー博士も

「よかったですね」とのことであった。

これに関連してデュポン社訪問の時「ニューヨークの会社での収穫はいかがでしたか」の質問を受け、筆者は“Bioinformatics”とお答えしたところ、深く同感の意を表された。デュポン社もアグリーである、と筆者は受けとめている。

さて、バイオテクノロジーとインフォメーション・テクノロジーの総合事例を目指して OSIP を訪問したわけであるが、結果的には PRDO という森説の実証にとって、すばらしい収穫をうることができた次第である。

筆者は R & D の理論的解明のために People don't buy products. を切り口として考えてきた。そしてそれは日米ともに諸学者の承認をえることができた。問題は、さらに新しい切り口を見つけることであったが、その幸運に恵まれた。

結びに代えて

お互いに「宗教は自由である」という前提のもとに、筆者のこのささやかな研究が何によって支えられてきたかに触れることを許されたい。これをもって結びに代えたいと思うのである。

今から50年以上も前のことであるが、筆者が若き日に通っていたキリスト教会の牧師先生から「これは非常によい本です」として一冊の翻訳書をお貸し頂いた。原著名も著者名も訳書名も訳者名も、まったく覚えていないのだが、不思議にも下記の一文に触れたとき、それは一瞬にして、吸い込まれるように記憶に残ったことを覚えている。戦前の文語体である。

「人間の自然的な如何なる力よりも強く、吾人をして自らを克服すべく可能ならしめる力—かかる力が世に存することは宗教のもつ秘密な真理である。」

戦前の文語体であるから、いまの若い人にもなじみ易い言葉にしたら、

つぎのようになるのであろうか。

「人間の自然的な、どのような力よりも強く、わたくしどもが自分自身に勝つことを可能にして下さる力、このような力がこの世にあるということは、宗教のもつ秘密な真理である。」

筆者がこのことを、ひとまわり年上の身内の者に話すと、それも教会に通っているのだが「貴方のいうことが分からない」という。ここで思い出すのは、「あるだけのものしか分からない」という言葉である。このことをある学者に聞いていただいたところ「そのとおりで」とのことであった。だから、求めなければ、考えなければならぬ、ということであろう。

「言葉にはなっていないが、わがうちにあるものを、明瞭な言葉で明確に示された一文に触れた時、それは一瞬にして吸い込まれるように記憶に残るものだ」という人もいる。

この一文にある世とは、あの世ではなくこの世である。「その計り知れない力」(the excellence of the power)という言葉もあり、「力の泉は、湧きて尽きず」ともいわれる。下記のごとき諸見解もある。

「宇宙根源の力」(松下幸之助氏)

「疑いなく神は存在する」(ヘンリー・フォード)

ヘンリーは「あなたは、一文なしで出発して、なぜ世界一の大富豪になったのか」と聞かれて、「私は一文なしではありません」と答えたという。

「協力すれば何でもできる、と信ずる」(HP社、ガレージのスピリット)

「神より来たりしものなれば、神に到らんことを」(ベートーベン)

「経典の意味を悟れ」(釈尊)

ある大経営学者は「私はクリスチャンではないが、ひとつの宗教はもっ

ている」といわれた。筆者の思うところでは、「もっている (Ich habe….)」
とはいえないが、そのあることを「知っている (I know….)」場合を含めて
2つがある。後者といえども、それが無い場合と較べてきわめて大きな力
を経験できるという。仏教家によると「大きな悟りと小さな悟りがある」
ということだ。

上記、この現存する力は、「個人の人生」はもとより、「企業経営におけ
るイノベーションの原動力」になる、と筆者は思うのである。今の日本に
この力が必要だ。

「分らん時には何かある」という人もいるが、筆者がこの力の存在を知っ
たのは22歳の時であった。どなたでも、そうであろうが、筆者のごときも
戦時中の特殊事情があった。その環境に耐ええたのは、ささやかながら「か
かる力の世に存する」ことを知ったことによるものであることを書き添え
ておきたい (2001年10月27日)。