

ONLY ONE

ビジネスで成功するためには何らかの ONLY ONE あるいは圧倒的な差別化が必要である。競争相手とどんぐりの背比べであれば、たちまち価格競争に陥り、経営困難になるのは必至である。差別化は、かならずしも技術である必要はない。そのビジネスを構成するバリューチェーンのなかのどこかのポジションで差別化が出来ていれば良い。

1980年代後半に米国エンジニアリング業の研究開発について調査した。良く知られていることであったが、彼等は研究開発に自社費用を使わないことを再認識した。と言うよりも、米国の建設・エンジニアリング業はブローカー業に徹し、技術そのものを自らは保有しない。技術を保有することによって、その維持に費用負担の発生するのを避けるという考えであった。

しかしながら、例外的に技術保有するケースを発見した。ある化学材料製造のキーとなる触媒を自ら開発保有していたのである。この化学材料は、化学製品の重要素材（例えばエチレンのようなもの）である。この化学材料製造には、当時この触媒使用が必須であり、世界の化学会社はこの素材製造プラントの建設はこのエンジニアリング会社に発注せざるをえない仕組みとなっていた。この触媒はまさしく ONLY ONE 技術であった。

日本の建設業においても、何らかの方法で他社を差別化出来なければ果てしない価格競争に陥る。成熟マーケットであるオフィス、高層マンションなどでは日本国中いずれの地域でも歯止めの無い価格競争に陥っているように見受けられる。このような市場でも何らかの ONLY ONE、圧倒的な差別化があれば、適正な価格で購入して頂ける可能性は充分ある。立地条件などはその最たるものである。豊かな環境と快適な空間、子供から老人まで、地元住民から外国人までの多様なニーズに応えられる多様性のある街区を、適切な価格で提供できれば差別化になるかも知れない。このような街空間を安価に提供可能な特許技術は圧倒的な差別化であろう。

研究開発を含む技術活動全般を、次のような幾つかのレベルに分類したことがある。

1. 日常技術の標準化 2. 日常技術の改善 3. 差別化技術の開発 4. 圧倒的な差別化技術開発 5. ONLY ONE 技術の開発 6. パラダイムシフト技術の開発。

企業活動にとっては、いずれも重要であるが研究所たるものは少なくとも4、5レベルの活動が求められている。1、2、3は主として現業や技術部の役割である。4、5は研究開発陣に求められることではあるが、結局は既存ビジネスの範疇での行動である。

世界を変え、企業を世界レベルに押し上げるためにはパラダイムシフトレベルの研究開発が必要である。馬車から蒸気機関車へ、真空管から半導体集積回路へ、テープからCDへそしてDVDへ、建設業でもそのような研究開発があるはずである。21世紀は環境の世紀、人類の未来に豊かな環境を創造するパラダイムシフト技術の開発を目指したい。

2003年3月

清水建設株式会社

常務執行役員 技術研究所長

工学博士 藤 盛 紀 明