

Title	顧客満足に向けたリーンな新製品開発 : 日本企業の潜在力評価
Author(s)	馬場, 靖憲; 柴田, 友厚; 七丈, 直弘; 西山, 浩平; マヨラン, ラジェンドラ
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 127-128
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13241">http://hdl.handle.net/10119/13241</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 顧客満足に向けたリーンな新製品開発：日本企業の潜在力評価

○馬場靖憲(東京大学先端科学技術研究センター)、柴田友厚(東北大学経済学研究科)、七丈直弘(文部科学省科学技術・学術政策研究所)、西山浩平(CUUSOO SYSTEM)、ラジェンドラ・マヨラン(GE ジャパン)

## 概要

米国では、投資と時間の無駄を省くため、最低限機能する製品を顧客に示し、その反応を探りながら製品を進化させるリーンスタートアップが提唱されている。顧客とのフィードバックを重視する同手法の導入には、開発における適切なプロジェクト・チームの編成、工程管理、評価等に加えて、全社レベルのリーダーシップと組織改革、さらには企業文化が必要になる。本研究は、どのように日本企業がリーンな新製品開発によってイノベーションを実現できるか、企業に必要な戦略・組織的対応を明らかにする。

## 1. 研究の背景

起業に関するリーンスタートアップ手法に対する関心は、どのように無駄を省いて起業するか、あるべきプロセスを示すエリック・リースによる体系化を受けて開始され、同手法はベンチャーによる起業についての21世紀のベスト・プラクティスとなることが期待されている(Eric Ries, 2011)。

一方、クリステンセンによる“イノベーションのジレンマ”の指摘以来、大企業の組織と経営が大規模事業に最適化されているためベースになる諸コストが高く、さらに既存事業との調整が必要なため、大企業がゼロから新規事業を立ち上げることが難しいことは衆知の事実である(Clayton Christensen, 1997)。

米国では、本来、ベンチャー企業向けの経営手法であるリーンスタートアップをイノベーションにみられる大企業病の解決策として活用する試みが始まっており、CEOであるジェフ・イメルトによって推進されているGEの“First Works”はその代表例となっている。このように、米国においてはリーンスタートアップの大企業への適用の有効性が認められ始め、同手法をどのように導入すれば良いか、事例報告と分析が進行中である(Trevor Owens and Obie Fernandez, 2014)。一方、日本における同手法への関心は、IT分野を中心としたスタートアップ活動に主として向けられており、大企業による適用可能性についての議論は最近、開始されたばかりである。本研究は、“イノベーションのジレンマ”を回避するために、日本の大企業はリーンスタートアップをどのように利用することができるか、実証研究を進めるための論点整理を行う。

## 2. 研究手法

本研究は、日本企業がリーンスタートアップをどのように効果的に導入すればよいか、明らかにするために、ベンチ・マークとして先行する米国企業の事例をまとめる。具体的には、(i) リーンスタートアップの導入について、企業特性、開発部門の取り組み(e.g. プロジェクト・チームの編成)、全社レベルの体制(e.g. リーダーシップと組織改革)がどのような影響を与えているか；(ii) どのような経緯によって先行企業は、同手法を導入することになったか、明らかにし；(iii) 同手法を導入する際の経営・組織的障壁とそれを回避するための方策を考察することにより、同手法の日本企業への効果的導入のための経営・組織的含意を明らかにする。現在、米国の起業家と大企業がどのようにリーンスタートアップに取り組んでいるか、文献とインターネットを利用して事例を収集している。大企業による取り組みとしては、GEによる“First Works”の事例に注目し、同社のリーンスタートアップへの取り組みがどのような経緯で開始され、多様な市場分野でどのように開発プロジェクトが立ち上がり、どのような運営によって成果が生まれているか、各開発部門と全社的リーダーシップの貢献を明らかにする。馬場研究室の社会人博士学生ラジェンドラ・マヨランは勤務するGEヘルスケアで「歩き方のバランス評価器」プロジェクトに参加し、開発期間を従来の四分の一に短縮した同プロジェクトは「First Works」

の成功例として高く評価されている(日経産業新聞、2014年6月20日)。どのような企業の全社的経営、また、開発部門のマネジメントが日本企業によるリーンスタートアップへの取り組みを可能にするか、以下にフィージビリティ調査によって明らかになった論点を示す。

### 3. 論点整理

大企業によるリーンスタートアップ導入の目的は、社内起業家による新規事業に関するアイデアの創造を奨励・支援し、現場において市場性が認められる事業の実用化を実現することにある。そのためには、経営トップのリーダーシップに加え、事業を担当する現場マネジメント、また、社内起業家として活動する開発担当者等、企業各層の活動のベクトルが同期化されることが必要であり、それを可能にする制度環境が不可欠となる。具体的には、企業各層において以下に示す諸活動がシステムの統合化されて始めてリーンスタートアップ手法は機能する。

- A) 経営トップは当該企業のリーンスタートアップへのコミットメントを公的に表明する。それを受けて、事業の現場は開発担当者の新規事業に対するチャレンジを積極的に評価し、一定以上の成功確率があれば(例えば、60%)、その活動を許容する。事業の市場性が認められた後は、新事業の形成に向けて全社的にサポートする。
- B) 事業の現場において、開発担当者は社内起業家として既存組織と独立した形で小規模にプロジェクトを立ち上げる。現場マネジメントはその活動について最小限の支援を行うと同時に既存事業に対してその活動を切り離して処遇する。
- C) 現場では、社内起業家の進めるプロジェクトに対して効果測定を実施し、事業の収益性を定量的に検証する。事業化活動については、収益性確保の観点から投資の最小化(含む人件費)を大前提とし出費を厳正に管理する。
- D) 社内起業家は、当初からリーンスタートアップにおける実験を可能にする最小限の顧客を確保することを目指し、さらに、顧客からのフィードバックに迅速に対応し製品・サービスを高度化する。また、部品を可能な限り外部調達する等、活動に必要な経費を抑制しリードタイムを短縮する。
- E) 開発担当者が社内起業家として活動することを促進するために、表彰・社内研修への選抜という心理的報酬に加え、経営トップの認知によるプロモーションというインセンティブを供与する。
- F) 社内で多くの起業家を輩出するために、全社レベルで意思決定力・人間力・リーダーシップを重視する人事評価制度を採用し、あわせて社内の先行事例を積極的に紹介する等、アントレプレナー教育を徹底する。

以上の諸活動、また、制度は企業経営を進める上でシステムの統合化されて運営されている。GEが導入した“First works”から実効性を得ようとする、現CEOのイメルトのリーダーシップに加え、例えば、元CEOのジャック・ウエルチが導入した人事制度と社内教育が必要であることは明らかであり、同手法の導入は、従来からGEが推進してきた経営戦略と組織設計の延長線上にあり、それゆえに新しい事業化戦略はチャレンジの対象となる。

本研究では、日本企業によるリーンスタートアップの試みについて調査し、その新規事業化戦略を実効化するために必要な前提条件が整っているか否か、以上のシステムの見地から分析し、経営戦略と組織改革の方向性について一連の含意を明らかにする。

### 参考文献

- Christensen, C., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.
- Owens, T and O. Fernandez, *The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startups*, John Wiley and Sons, 2014.
- Ries, E., *The lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create radically Successful Businesses*, Fletcher & Company, 2011.