

Title	顧客満足に向けたリーンなコーポレート研究 : 日本企業の潜在力評価
Author(s)	馬場, 靖憲; 西岡, 潔; 柴田, 友厚; 七丈, 直弘
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 822-823
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13857">http://hdl.handle.net/10119/13857</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 2J06

### 顧客満足に向けたリーンなコーポレート研究：日本企業の潜在力評価

○馬場靖憲、西岡潔（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（東京工科大学）

#### 概要

現在、日本企業は顧客ニーズに即座に対応する研究開発体制の構築を進め、従来からの本社研究所を解体し、事業部の持続的成長を支える技術開発と不連続な未踏技術に挑戦する先端研究を峻別する傾向がある。本研究は、どのように日本企業が社内 R&D の先端化を目指したコーポレート研究を実施し、時間的・コスト的にリーンな研究活動によって新規事業領域への進出を可能にするか、インタビューと質問票調査によって、現在、進行中の調査研究を紹介する。

米国では、投資と時間の無駄を省くため、最低限の機能を備えた製品を顧客に示し、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、ベンチャー企業向けの経営手法を大企業病の打開策として活用する試みが始まっている。本研究は、大企業による取り組みを代表する GE による "Fast Works"(FW)に着目し、同社の取り組みから日本企業が如何に学べるか、調査研究を実施してきた。

GE は、創業以来、技術開発によって多くの製品市場においてマーケット・リーダーの地位を確立してきた。しかし、近年のグローバル・マーケットでの競争激化の下、以前からの技術主導の企業戦略によって株主から期待される高収益率を維持しようとする、と、不可避的な不確実性に直面することが明らかになった。対応策として CEO のイメルトによって導入されたのが FW であり、顧客満足にフォーカシングして製品機能を必要最小限に絞り込み、技術的には、顧客を満足させるために既存技術のバックログを活用して最適なモジュールの組み合わせを実現する体制が目指された。その結果、顧客満足につながる開発を削減し開発プロセスをリーンにすることにより、製品競争力は向上し高収益率を確保する可能性は確実に上昇する。

"Fast works"を実効的に運用しようとする、イメルトのようなトップのリーダーシップに加え、社内のマネジメント全域にわたる広範な取り組みが必要になる。プロジェクト・レベルの活動に限っても、顧客とのフィードバックを最優先する同手法を活用するためには、開発における適切なチーム編成、工程管理、評価等が必要になる。本研究は、FW について、企業特性、全社レベルの体制、加えて、開発部門の具体的取り組みに関して、聞き取り調査を実施してきた。

その結果、(i) FW は経営手法として、すべての製品に適用することが全社的に期待されているが、その導入を阻害する要因がそれぞれの製品、また、プロセスごとに個別に存在し、当然ながらその効果は大きく異なる。(ii) 成功したプロジェクトには、トップマネジメントからの後押し、チームの自己組織化、開発フェーズのオーバーラッピング、多様な学習、適切な管理、学習の組織的普及等が認められる。結局のところ、成功要因には、今井、野中、竹内が発見した 1980 年代の日本企業の製品開発に関するベストプラクティスと共通する要因が多い (Imai, Nonaka, Takeuchi, 1985)。(iii) 今井らの分析と大きく異なるのは、FW における製品プロトタイプは顧客に対して、その反応を確認するためのコンセプトとスペックを提供しており、顧客とのインターアクションを実現するためにプロトタイプを可視化する情報技術の導入が前提となっている点である (Baba, Y. and K. Nobeoka, 1998)。

以上の結果から、トップのリーダーシップの下、全社的な同意が取れた場合、日本企業による FW の導入はプロジェクト・レベルのマネジメントに関しては、相対的に容易なことが推察できる。FW の中核は、顧客との不断のインターアクションに基づいた製品進化の促進であり、伝統的に顧客対応によって製品競争力を築き上げてきた日本企業にとって、FW とは本気でやればそれになり出来る企業革新への取り組みと言えよう。

## 2. 研究課題

それでは、日本企業は GE が推進する "Fast works" から学ぶところはないのであろうか？

いうまでもなく、GE は歴史的に新技術の開発を担ってきた企業であり、その意味で、「知の探索 (Exploration)」に適した様々な企業特性を持っていた。一方、顧客満足につながらない開発を削減し開発プロセスをリーンにする FW には「知の活用 (Exploitation)」を志向する側面が強い。すなわち、GE は FW の全社的採用によってその組織を「両手使いの組織 (Ambidextrous organization) (March, 1991) にすることを目指しており、FW の本格的導入以降、3 年が経過した現時点で一応の目途がつきつつある。しかし、従来からの組織構造と運営体制 (e.g. 人事評価) によって、長期的視点から着実に「知の探索」を目指してきた組織には、依然として FW の導入を阻害する要因が残されている。その結果、現在、GE では社員全員のマインドセットの革新レベルで組織構造と運営についての改革が続行している。

一方、本研究で実施した日本企業への聞き取り調査から、「知の活用」を効果的に行うことによりキャッチング・アップを成功裏に実現した日本企業が、一時期、中央研究所等で「知の探索」の本格化を試みるも、どのようにその組織を製品競争力と高収益率をもたらす「両手使いの組織」にするか、そのための道筋がみえていないことが明らかになった。何よりも、企業の「知の探索」を担当することを期待される本社コーポレート研究をどのようにマネージすれば良いか、研究マネジメントに関する指針についての共通認識は存在していない。さらに、日本全体で、また、各産業分野において、本社コーポレート研究にどのような資金がどのように投資され、どのような組織構造においてだれがどのようにプロジェクトの採用・中断等を決定しているか等、その運営体制に関する理論フレームに基づいた現状理解は十分とは言えない。

本研究は、オライリー、タッシュマン等の先行研究 (O'Reilly and Tushman, 2004) に基づき、日本企業が、どのように本社コーポレート研究によって、新規事業領域への進出と既存事業分野での競争力強化を実現するか、そのために有効な企業の研究戦略と研究組織・運用のあり方、また、研究評価等との関係を明らかにする。

## 3. 研究手法

本研究は、その技術によって世界的な競争力を誇る日本・グローバル企業の役員、また、研究開発担当の実務者に聞き取り調査を実施し、質問票を設計した。質問項目は、(i) 企業の研究戦略について、現在の研究体制、研究体制の再編 (ii) 研究組織について、研究トップの役割、コーポレート研究と事業部の連携、研究トップと経営企画の連携 (iii) 研究評価について、コーポレート研究に対する研究評価の位置づけ、プロジェクト・サイクル管理、研究マネジメント人材の育成 (iv) 研究成果について、この 5 年間の成果、新規事業からなり、質問票は日本を代表する企業、500 社に送付済みである。

## 参考文献

- Imai, K., I., Nonaka, and H. Takeuchi, "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn" in (eds.) by K. Clark, et.al., *The Uneasy Alliance*, Harvard Business School Press, 1985.
- Baba, Y. and K. Nobeoka, "Toward Knowledge-based Product Development: the 3-D CAD Model of Knowledge Creation", *Research Policy*, vol.26, 643-659, 1998.
- March, J., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, vol. 2, 71-87, 1991.
- O'Reilly, C., and T. Tushman, "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, April, 2004.