JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	YKK AP が両利きの経営を実現するための技術研究開発組織とは
Author(s)	真野, 峻行; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 898-901
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19274
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

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｅ０２

YKK AP が両利きの経営を実現するための技術研究開発組織とは

○真野峻行（東京理科大学／YKK AP），井上悟志（東京理科大学）
8822238@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

窓やドアの製造販売を中心とした建材メーカーである YKK AP が厳しさを増す事業環境の中、持続的な企業成長のため、既存事業のさらなる強化と新たな成長領域を見出すべく、既存事業の深化と新規事業の探索を同時に追求する両利きの経営を志向した時、自社の R&D 組織はどのようにデザインされ、活動していくべきなのか。本取り組みでは上記の問いに対し、新たに再編された R&D 部門に着目し、技術的視点からの探索と深化の事業へのアウトプットの整理を試みる。

2. 「両利きの経営」について

両利きの経営は、同じ組織の中で既存事業の深掘りである深化と新たな事業機会の発掘である探索という、異なる組織能力が求められる 2 つの機能を同時に高いレベルで両立させ追求する経営戦略である[1,2]。両利きの経営では探索から深化への事業成長のライフサイクルの中で、既存事業の深掘りと新規事業創出の探索を同時に進めながら持続的な企業成長を目指す。しかし、深化と探索では求められる組織能力が大きく異なり、しばしば対立やトレードオフの関係にもなるとされる。そのため、異なる組織能力が求められる組織を同じ枠組みの中で取り扱い機能させるためには高度なマネジメントが必要とされ、両利きの経営を実践するには、「既存事業を深掘りする」という組織能力と「新しい事業機会を探索する」という組織能力だけでなく、これら 2 つの「相矛盾する組織能力を併存させる」という組織能力が必要であるとされている[2]。そして、両利きの概念を実践し得る組織を両利き組織として、これまでに研究がなされている[3-5]。

3. 先行研究

両利き組織における先行研究では、組織の両利き能力を実現するためのアプローチとして、「逐次的両利き」、「構造的両利き」、「文脈的両利き」が挙げられている（図 1）[3,4]。また、深化と探索の主体については、それらを行うレベルの整理として、「組織レベル／グループレベル／個人レベル」などで整理されている（図 2）[3,5]。その中で両利きの組織研究であるためには、深化と探索の定義を述べたうえで、分析するレベルにおいて深化と探索の同時性と活動の主体の明示が必要であるとの主張がなされている[3]。

両利き組織へのアプローチの分類	特徴
逐次的	イノベーションの段階に応じて組織的に活動を切り替える
構造的	組織構造として自立的な深化・探索ユニットを分離する
文脈的	個人で深化と探索を使い分ける時間配分を促すシステム

（出所）小澤（2022）をもとに筆者作成

図 1　両利き組織へのアプローチの分類

深化と探索を行う主体のレベル分類		
組織レベル	グループ（部門）レベル	個人レベル

（出所）小澤（2022）をもとに筆者作成

図 2　深化と探索の主体のレベル

一方、両利き組織の特徴としては、①組織構造が深掘りと探索を自律的に行う事業ユニットに分かれている【組織デザイン】、②探索側が既存側の資産や能力をレバレッジ（活用）できるように特定部分で統合されている【組織デザイン】、③既存側と探索側を繋ぐ大きなビジョン（存在目的）と明確な戦略意

図が存在している【存在目的・戦略意図】、④既存側と探索側の間で発生するテンションやコンフリクトを自ら解決するリーダーが存在している【リーダーシップ】が挙げられている［2］。つまり、両利き組織には組織デザインとしては異なる組織能力が求められる深化ユニットと探索ユニットが分離されていると同時に探索側が深化側の組織能力を必要な時に活用できるように程良く統合されており、その状態を実現・維持させるために深化側と探索側をつなぐ共通のビジョンや明確な戦略意図があり、リーダーには避け難い深化側と探索側のテンションの差やコンフリクトを解決し得るリーダーシップが求められるとされている。

これまで先行研究では、探索と深化の活動に関して部門レベルで開発組織の事例を分析した例として、実務的探索手法について考察した事例［6］や、部門間の連携体制について考察した事例［7］などがあるが、両利きの経営と R&D 組織に焦点を当てた研究はまだ十分な事例があるとは言えない。本取り組みでは、両利きの組織として R&D 部門における技術的視点からの探索と深化の事業へのアウトプットの整理を試みる。

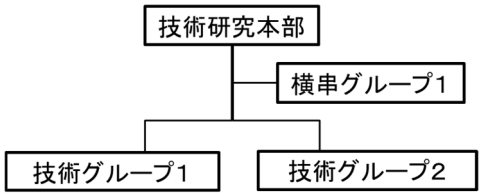
4. YKK AP を巡る状況

4.1. YKK AP の概要

YKK AP はファスナーの製造販売事業を行う YKK 株式会社の子会社であり、非上場企業である。事業セグメントは「住宅事業」、「ビル事業」、「エクステリア事業」、「産業製品事業」、「海外 AP 事業」に分かれており、職能別の機能別組織をベースに事業セグメント毎に本部制を基本として組織化されている。事業状況としては 2022 年度の売上高が 5,000 億円を突破し、現在 2 期連続で売上高は過去最高を更新している。しかしながら、国内の住宅建設市場は少子化や世帯数の減少傾向により緩やかに縮小し続けており、昨今の資材高騰や同業他社との激しいシェア争いなど、事業環境は厳しさを増している。これらの事業状況から、YKK AP では海外事業の拡大、そして、既存のコア事業のさらなる強化と新たな成長領域となる新規事業の創出を経営課題として捉えている。既存事業のさらなる強化と新規事業の創出を同時に目指すことは、両利きの経営の考え方と一致すると考えられる。

4.2. YKK AP の R&D 組織

YKK AP は職能別の機能別組織をベースにしており、技術開発系の部門は 2009 年度からは商品の設計・開発を担う開発本部、商品の製造・供給を担う生産本部に大きく分けられた。2016 年度には R&D 機能を集結させた R&D センターを設置し、技術の総本山として商品・技術開発の強化を図っている。2023 年度には新規技術領域の研究開発や中長期的な研究開発テーマの遂行を強化すべく、技術・開発部門を再編し、技術研究本部を新設した。技術研究本部内には各専門領域で分けられた実行部隊である 2 グループと横串的役割を担う 1 グループを要する体制になっている（図 3）。筆者は現在、技術研究本部内の横串部門に所属している。



（出所）筆者作成

図 3　技術研究本部（R&D 部門）の組織概要

5. 分析手法

5.1. YKK AP にとっての両利きの経営

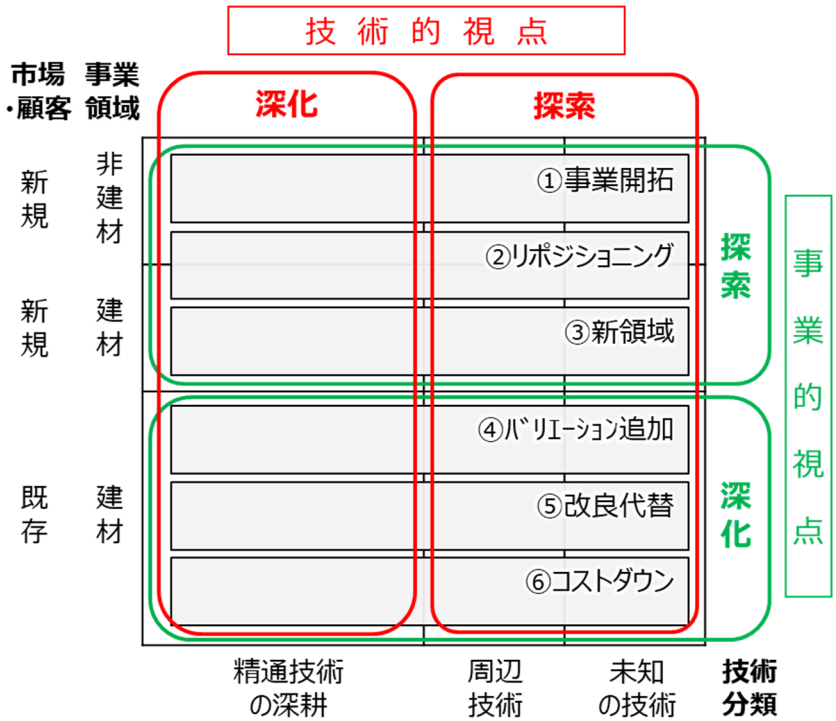
建材メーカーである YKK AP が両利きの経営を行うにあたり、YKK AP にとっての既存事業は何で、新規事業とはどういった位置づけなのか。この部分が要点を捉えて整理されていないと、R&D 部門としての新規事業創出における探索活動においては、視点が定まらず混乱が生じ、探索に投入するエネルギー

が分散してしまう恐れがある。

ここで YKK AP の成り立ちを考える。YKK のファスナーにおけるアルミ合金の製造ノウハウを転用し 1959 年に建材事業が始まった。建材事業はやがてファスナー事業を超える売上高にまで成長し、1990 年に YKK から切り離して YKK グループにおける建材事業を担う中核会社としてスピンアウトした。そのため、YKK AP における既存事業と新規事業を考える際に、建材分野における既存事業と新規事業について考えるのか、それとも建材分野にかかわる事業全体を既存事業として建材以外の非建材分野を新規事業領域として捉えるのかによって、目指す R&D 組織のデザインと活動が変わってくる可能性がある。たとえば、後者の場合、YKK AP にはアルミ形材（アルミ異形押出材のこと）の製造販売を行う産業製品事業がある。こちらは建材分野への部材としての提供を主力としているが、非建材分野として自動車分野などへのアルミ形材の提供も行っており、精緻な分析が必要になる。

5.2. R&D 部門における探索と深化の整理

上記の様に YKK AP の R&D 部門における新規事業創出に向けた探索において整理を行うため、技術視点における「探索」と「深化」の分類整理を検討した（図 4、5）。縦軸に事業視点で建材か非建材か、重ねて市場・顧客視点で新規か既存かによって 3 分類、横軸に技術的な分類として既知の精通技術の深耕、その周辺技術、自社に未知な技術の 3 分類に分け、計 9 分割で整理した。そして、技術開発の最終的なアウトプットはその多くが何らかの形で製品に関わるとの考えから、新製品の分類をブーツ・アレン・ハミルトンの分類［8］を参考に、6 分類の整理を行った。この新製品の 6 分類を探索と深化の分類に重ね、技術的視点から探索と深化の事業への新製品としてのアウトプットの分類を整理し、ビジュアル化を行った。このビジュアル化によって、R&D 部門における探索と深化の取り組み領域を可視化することができ、探索時においても取り組み内容の整理やアウトプット先を意識した活動の一助になるのではと考えている。



（出所）筆者作成

図 4　技術的視点から探索と深化の事業への新製品としてのアウトプットの分類の整理

新製品の分類	内容
①事業開拓製品	事業・市場ともに新規な製品
②リポジショニング製品	新規・既存の市場・顧客をターゲットとした既存の類似製品の展開
③新領域製品	既存事業における新規市場・顧客向け製品
④バリエーション追加製品	既存事業・市場の製品に新たな商品ラインナップを加える
⑤改良代替製品	既存事業・市場製品の性能や機能を向上させた改良品
⑥コストダウン製品	既存事業・市場の従来と同等の製品を低価格で提供

（出所）筆者作成

図 5　新製品の分類

6. 今後の課題

図 4 のビジュアル化したフレームワークを用い、自社および他社の新製品情報から取り組み事例の分析を検討している。また、R&D 部門が両利き組織として機能するための組織デザインについて成功事例の分析を行い、部門内外における連携やオペレーションの仕組みについて考察していく。

7. 参考文献

［1］ チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン（2022）「両利きの経営（増補改訂版）ー「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く」『東洋経済新報社』
［2］ 加藤雅則、チャールズ・A・オライリー、ウリケ・シェーデ（2020）「両利きの組織をつくる―大企業病を打破する「攻めと守りの経営」」『英治出版』
［3］ 小澤りりさ（2022）「両利きの組織研究の課題と条件の提示」『同志社商学』73(4)1133-1145
［4］ 山岡徹（2016）「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』37(1)43-54
［5］ 安藤史江、上野正樹（2013）「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム：焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメント・レビュー』12(6)429-456
［6］ 丸山龍太郎、矢本成垣（2021）「両利きの経営の実務的探索手法の考察―マトリクスによる製品・市場の 2 軸分析の発展型として―」『開発工学』41(1)35-38
［7］ 森啓輔、矢本成垣（2020）「製品開発における探索から活用の連携体制についての考察」『開発工学』40(1)53-56
［8］ 米谷雅之（1997）「新製品の定義と分類」『山口經濟學雜誌』45(4)519-548