

企業価値増大に貢献する新技術・新事業のマネジメント

～ 顧客／パートナーシップを組み込んだイノベーション・プロセス構築 ～

G 3	三菱ウェルファーマ(株)	川 原 祐 輔
	三洋電機(株)	福 西 孝
	ヤンマーディーゼル(株)	井 村 武 生
	天野エンザイム(株)	小池田 聡
	オムロン(株)	和 田 克 弘
	(株)ダイキン空調技術研究所	柳 谷 和 太

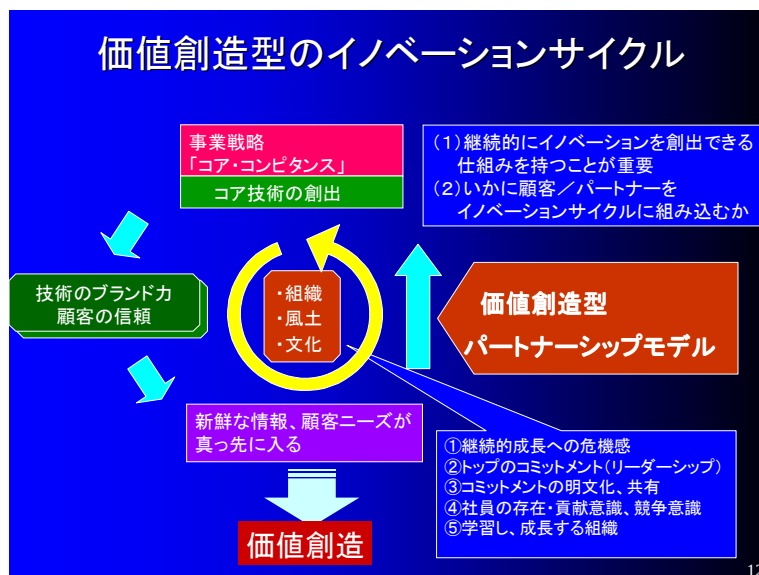
・ 緒言

中国の台頭に表されるようにグローバル市場経済化が一気に進む中で、我々日本の製造業はどこに進んでいくべきなのか、本質から問い詰められている。我々が生き残る道は、グローバル化によって急激に進展する製品の成熟化に対してコスト・品質で真正面から勝負をするのではなく、ただ一つ、R & Dイノベーションでの新たな新技術・新事業の創出を通して自社製品を差別化し、成熟化の中に新しい成長のフロンティアを見出していくこと、すなわち新たな事業価値の創造により、企業価値を高めていくことである。しかしながら、新技術・新規事業創出プロセスに関しては、グループメンバー企業をはじめとして多くの企業が悩みを抱えているのが現状ではないだろうか。それはこのプロセスは、従来のR & Dマネジメントの延長ではもはや対応できないためであると考えられる。我々は新技術・事業創造プロセスを効果的にマネジメントするための新しい方策について研究を行ない、顧客・パートナーの外部リソースを取り込んだ新しい価値創造型パートナーシップモデルを提言する。

・ 事業価値創造型イノベーションサイクルの提唱

顧客・パートナーの外部リソースを自社に取り込むべき理由は、事業価値創造プロセスを単純化したイノベーションサイクルで説明できる<図 - 1>。事業戦略に基づき創出されたコア技術が、コアコンピタンスと相まって製品・事業として顧客に認知され、技術のブランド力と顧客の信頼を得、事業価値が創造される。事業価値を増大させるにはサイクルをここで止めることなく、顧客からの情報を事業戦略へとフィードバックしていく必要がある。このフィードバックの継続こそが重要なポイントであり、我々はこの部分を価値創造型パートナーシップと名付け、この部分の効果的なマネジメントを可能とするモデルを提言するものである。

< 図 - 1 >



．価値創造型パートナーシップモデルの提案

1．パートナーシップの重要性

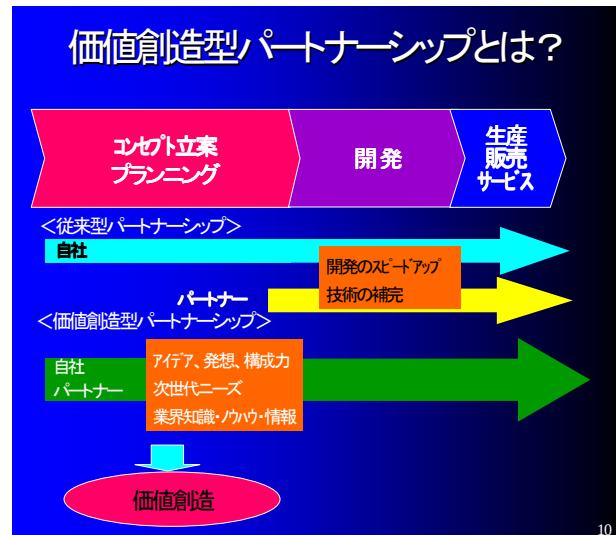
我々はパートナーシップにより外部リソースを活用することが、自社の企業価値を増大するための強力な方策になるものと考えた。パートナーシップの活用は社会のボーダレス化とネットワーク化が進むとともに、益々重要になるものと思われる。

また、パートナーシップを活用する研究開発スタイル・姿勢そのものが、プレミアムとなり、企業プレゼンス、企業価値を向上させる時代になって来ているのも事実である。このように顧客・パートナーの外部資源を効果的に自社イノベーションに取り組む事が重要視されているにもかかわらず、困難である主要な理由の一つが、実施のための具体的モデルがないことにあると結論した。そこで外部リソースを自社イノベーションに取り込むための価値創造型パートナーシップのモデルを提案する。

2．価値創造型パートナーシップモデル

高度情報ネットワーク化、IT化の流れのなか、企業間の「壁」・「境」が薄まりつつある。我々は、この「ネットワーク」、「ボーダレス」というキーワードを効果的に捉えることで、下記に示すような、新たな3つのモデルを提案する。

これらのモデルでは、右図に示すように従来のパートナーシップが製品の開発、生産、販売、サービスの段階に焦点を当てているのに対して、より初期段階のコンセプト立案・プランニングの段階からパートナーシップを活用しようとするものである。新たな価値創造につながるようなコンセプト・アイデアは、研究開発フェーズで言えば、コンセプト立案、プランニング段階で、ユーザー、パートナーとの関係・接点から生まれる。新たな、コンセプト立案には、ユーザーの生の声、価値観の多様性、外部の情報・血が必要である。このようにコンセプト立案からパートナーシップを活用することによってこそお互いのパイを大きくしうる価値創造が可能となり、Win-Winリレーションシップが構築できる。更に、このようなプロセスは、自社の構想力・発想力・行動様式を変革することにも繋がるのである。



3．3つのモデルの提案

(1) 融合的協業

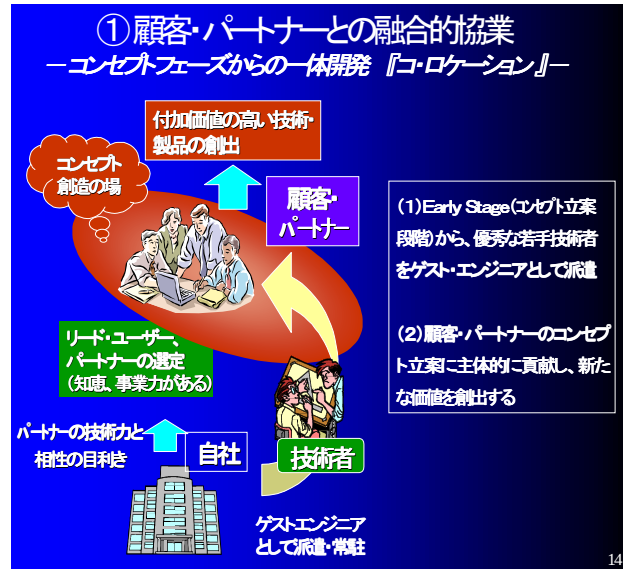
顧客の技術・製品開発のコンセプト創造の場に入り込み、両者でより付加価値の高い技術・製品の開発を進めるものである。幾つかの企業で実施されているゲストエンジニアを更に発展させたものといえる。研究者をパートナーとして選んだ企業にゲストエンジニアを派遣・常駐させ、パートナーのコンセプト立案に主体的に貢献する。或いはパートナーの技術者を自社に招き、自社の技術・製品開発のコンセプト立案の段階から参加させ、パートナーの知恵を自社の技術・製品開発に活かす。

モデルの特徴

- 顧客・パートナーとの一体化により、新しい発想、アイデアや潜在ニーズをいち早く学習し、価値の高いコンセプトの創造が可能。
- 顧客・パートナーとの太いパイプにより、継続的なイノベーションが可能。

実現に向けての施策

- 技術を目利きするコーディネート部門の設立。
- 業界知識・ノウハウを持った人材育成。
- 新評価制度の導入
- スペシャリストとしての地位の確立。
- コラボレーションプロセスの評価。



(2) 外部リソースを活用したコア技術の新規事業展開

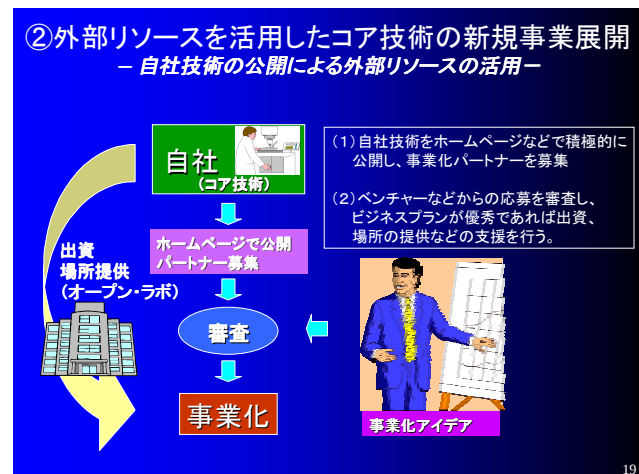
自社に他社よりも強みのある「コア技術」があったとしても、コア技術を基にして、次々と新しい製品や新しい事業展開を図らなければ、成長することは期待できない。コア技術の新規事業展開を自社の人材だけで考えていても、そのアイデア・人材ともに限界がある。そこで、本提案は、コア技術のしゃぶり尽くしに、外部の人材とアイデアを活用しようというものである。

モデルの特徴

- 社外でアイデアと事業化意欲のある人材を使って、コア技術のしゃぶりつくしが可能。
- 自社としては、事業化したときのロイヤリティ、出資によるキャピタルゲインで企業価値増大。

実現へ向けての施策

- インキュベーション組織の設置。
- ファンドの確保とインキュベーション・マネージャーの育成。
- ビジネスプラン、人材の審査システムの構築。



(3) 価値創造型ネットワークインフラの構築

インフラとしてのWebの活用は、時間的・空間的制約を超越するものとして注目されているが、価値創造型パートナーシップにおいて、更にこれを有効活用しようというものである。技術・製品のボーダレス化が加速していくと、自社のコア技術の可能性を最大に引き出すものを見つけ出すのは困難となり、Webの活用がますます重要になる。

Webの活用により、自社のコア技術を中心とするコミュニティが形成され、それを発展していけば、そこは自社にとって限りない価値の源泉となるネットワークとなる可能性がある。

また、このモデルを用いて自社の顧客同志を集めた仮想コンソーシアムを構築することも

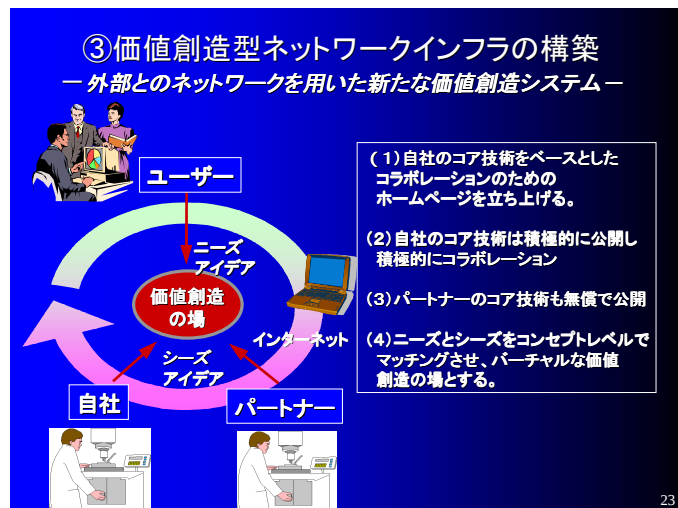
考えられ、コンソーシアム内の交流により各顧客に供給する技術と製品のスタンダードの統一化が期待できる。

モデルの特徴

- ・顧客、パートナーとの距離を縮めて開発テーマ発案をスピードアップ。
- ・自社の技術の競争力を客観評価。
- ・自社の技術マーケティング力をレベルアップし、技術を自ら売込み発信するマネジメント・文化を形成。

実現へ向けての施策

- ・すばやいレスポンスとタイムリーなメンテナンス（WEBサイトの運営体制の革新）。
- ・外部とのコーディネートや技術マーケティングのスキルアップ。
- ・業界ごとのスペシャリストを育成。
- ・スキルを持った適任者の裁量を拡大（事業化まで）。



4. 企業文化風土要因を考慮に入れたモデルの実践と定着の為の施策

現実のR & Dマネジメントにおいて、価値創造型パートナーシップによるネットワークの活用を実践・定着していくためには、事業サイクルモデルにおけるモチベーション・フォースに関しても考えていかなばならない。換言すればいわば“心身”ともに自社の魅力を磨いていく必要がある。そのためにはネットワーク活用を妨げるような要因について対応していく為に次のような施策を実施していく必要がある。

価値観の転換

- ・価値創造のための手段を問わない（他人の知恵を借用することを評価）。
- ・独占よりも共有化（タイミングを重視）。

発想方法の転換

- ・大局的な思考（パラダイムシフトを見逃さない）。
- ・リソースを自ら制限しない。

行動指針の転換

- ・Give, Give, Give and Take（こちらからオープンにしないと真のニーズは得られない）。

モデルの導入とともに、これらの施策を実施することで価値創造型パートナーシップを構築できる。これらの実施は長期的なものであり、まさに人の意識改革に他ならない。時間の掛かるプロセスではあるが、これらの施策によるパートナーシップの成功スパイラルにより、文化風土を改革し、オープンな文化風土を醸成できれば、それは将来訪れるボーダレスとネットワーク社会において非常に強いコアコンピタンスとなりうる。

以上