

JMA2003年提言

**競争優位をめざす**

**独創的な高付加価値経営への挑戦**

—全社的イノベーションの体制づくりと組織DNAの革新—

2003年3月



社団法人 日本能率協会

## 社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

### 提言テーマ一覧

- |     |           |                             |
|-----|-----------|-----------------------------|
| 第1回 | (1987 年度) | … 「世界最適経営革新の提言」             |
| 2   | (1988 年)  | … 「創造力革新の提言」                |
| 3   | (1989 年)  | … 「サービスの品質と生産性向上の提言」        |
| 4   | (1990 年)  | … 「シナリオ2000 — 市民主義経営の提言」    |
| 5   | (1991 年)  | … 「会社の魅力を高める提言」             |
| 6   | (1992 年)  | … 「時間生産性向上の提言」              |
| 7   | (1993 年)  | … 「日本的人事システムのリデザイン」         |
| 8   | (1994 年)  | … 「ビジネス・リーダー革新の提言」          |
| 9   | (1995 年)  | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」       |
| 10  | (1996 年)  | … 「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」     |
| 11  | (1997 年)  | … 「連結経営革新への挑戦」              |
| 12  | (1998 年)  | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」     |
| 13  | (1999 年)  | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」     |
| 14  | (2000 年)  | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」   |
| 15  | (2001 年)  | … 「競争優位をめざす人材戦略」            |
| 16  | (2002 年)  | … 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」 |

## 目 次

まえがき	2
提言の要点	4
提言1  全社ベースの開発経営への転換	
— 全社・全機能をあげての開発体制づくり	6
1) 「開発経営」を機軸に、独創的な高付加価値経営の実現をめざそう!	6
2) 「効率経営」と「品質経営」、さらに「開発経営」で真の競争優位を確立する	7
提言2  開発経営は経営者が主導する	
— CEOとCTOの連携による総合的な推進	8
1) 「開発経営」は経営者が主導する	8
2) 経営者は“チーフ・ドリーム・オフィサー”	9
3) CEOとCTOの連携による総合的な推進の必要	9
提言3  顧客現場から市場創造をめざすトータル・カスタマー・マネジメント	
— 「サプライチェーン」発想から「消費チェーン」発想へ	11
1) 顧客現場からの発想の重視	11
2) 全社・全機能を顧客の「消費チェーン」に結合させる	12
3) 全社ベースの顧客情報システムづくりと開発への活用	14
提言4  オープンネットワークの活用による戦略的な連携開発の推進	
— 開発効率の向上と独創の強化を同時実現する	15
1) 自社の技術資源の再編と「脱自前主義」「連携開発」の推進	15
2) 国内外の大学・研究機関との連携強化による知財の共同開発	16
3) 独創を生む社外異質人材とのコラボレーションの推進	17
提言5  開発プロジェクトチームのマネジメント革新	
— 「集団天才」による共創で限界突破をめざす	18
1) 「共創のマネジメント」で限界突破をめざす	18
2) プロジェクトリーダーの人間力の飛躍的な向上を!	19
3) 潜在能力の開放に向けた、限りない可能性への挑戦を!	20
提言6  創造性を尊重する組織風土・価値観の定着	
— 持続可能な開発体制づくりは、組織DNAの革新から	22
1) 創造性を尊重する組織風土の確立と組織DNAの革新	22
2) 「イノベーション推進センター」による革新	23
3) 海外のイノベーション動向への関心を高め、幅広い交流を促進する	24
結語（残された課題）	26

## まえがき

相変わらず、日本産業界を取り巻く環境は厳しい。将来に向けても悲観的な見方が多い。しかし、評論家でも傍観者でもない産業人たるわれわれは、ただ成り行きのままに、衰退への道を突き進むわけにはいかない。

戦後、ゼロから立ち上がった日本が、世界一の高品質を達成し、世界一の高賃金国となったのは、大きな夢と危機感を持って豊かな社会の実現をめざしたこと、そしてその根本に、人間重視と全員参加の経営があったからである。全員が力を合わせ、知恵を出し合って生産性向上、品質向上に挑戦し、次々と目標を達成してきた。

このやり方で、戦後の50年間は大成功を収めることができた。しかし、今、経済における“第二の敗戦”を迎えている。日本は今、目標を見失い、自信喪失の悪循環の中にある。この悪循環を断ち切るには、何か、大きな発想の転換が必要である。

まず、日本にひそむ潜在力を信じ、人間の無限の可能性を信じて、未来に向けて行動を起こすことである。そして、閉塞感を打破するビジョンを構築することである。このビジョンとは何か。その重点は、新しい技術、製品、ビジネスモデルを連続的に創りだす開発力を飛躍的に強化することではないだろうか。

戦後50年で、品質と生産性で世界のトップ・ランナーになったように、これからは開発力で世界一になることを目標にしたい。

日本人の知恵と活力と潜在能力をもってすれば、決して不可能なことではない。かつて、産業界あげてZD運動やQCサークル活動、総合生産性革新運動、全社品質向上運動に取り組んだときの、あの組織力、チーム力、人間力があれば、夢は必ず実現する。事実、日本には、これまでに何度も不可能を可能にした実績がある。

自信と志をもって大きな夢に挑戦しよう。

この夢を実現するために、日本能率協会は、ここに、「独創的な高付加価値経営への挑戦」と題する提言を行う。その中核的な主張は、「開発経営」という新しい経営のあり方への転換のすすめである。

新しい時代が求めている変革を一言でいえば、市場創造、需要創造、顧客創造へむけたイノベーション推進体制の確立である。

言い換えると、独創的な新事業・新製品を連続的に開発し、顧客から圧倒的な支持を得ることで高い付加価値を生み出す経営への転換である。これは、もはや製造業と非製造業とを問わない。まさに創造業の時代の到来である。

しかし、旧来の仕組み、風土、発想のままでは、この変革は困難である。経営者はじめ、社員全員の意識改革と行動革新が求められている。

日本企業に残された時間はそう多くはない。

ともに、新たな競争優位の確立と持続可能な成長のために、全社イノベーションの体制を創りあげ、組織のDNAの変革を強力に推進していきたい。

日本能率協会では、こうした認識に立ち、この提言活動を全国で繰り広げていく。また、事務局内に専任部署を設置し、独創的な高付加価値経営の実現にむけての具体的な課題の掘り下げや、新しい経営技術の開発、教育や人材育成の面で積極的な研究・情報交流の促進を図るとともに、国内外の専門的な機関との交流を活発に行っていきたい。

なお、今回の提言は、以下のような経緯で取りまとめを行った。

まず、既述のような問題意識をもとに、昨年春先から内部に検討会を設けて、研究をスタートさせた。検討は、自主的勉強会から外部識者、経営者へのインタビュー、実務家との頻繁な懇談会の実施、アンケート調査、日本企業訪問調査、海外企業訪問調査と、逐次、本格的な取り組みへと拡大していった。

なお、昨年秋に行った経営者アンケートによると、製造業では、研究開発のスピードが遅いとする経営者が8割に達することや、新製品比率の高い企業ほど将来に明るい展望を持っているなど、興味深い実態が明らかとなった。しかし、相変わらず、ハード志向であり、コスト競争力へのこだわりが強く、新事業・新製品開発の強化に軸足がシフトしていないこともわかった。

その後、企業マインドが前向きに変わってきたようにも見受けられるが、まだまだ反転攻勢という機運には程遠い。

この風潮に一石を投じたいというのが、今回の提言の趣旨である。ぜひ、この機に、本提言をもとに、これからの変革の方向などについて、社内で大いにご議論いただければ幸甚である。

最後に、これらの調査に快く応じていただいた多くの企業関係者、学識経験者の皆さまに、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

## 提言の要点

### 提言1 全社ベースの開発経営への転換

#### ——全社・全機能をあげての開発体制づくり

開発経営は研究開発部門ないし技術者のみの問題ではない。カンパニーワイドの強固な全社イノベーション体質を構築する。独創の理念のもと、価値ある創造と差別化を推し進めると同時に、持続的な連続開発の仕組みをつくる。このため、トップからボトムまで、全社・全機能をあげての意識改革と行動革新を起こす。

### 提言2 開発経営は経営者が主導する

#### ——CEOとCTOの連携による総合的な推進

全社・全機能をあげてのイノベーションの推進は、CEOが率先して革新の先頭に立つことが不可欠。わが社は何をするのかトップ層を中心に自社の存在理由を確認する。独創を促進する理念、ビジョンを確立し、経営戦略と技術戦略を一致させるために、CEOとCTOが緊密に連携して改革を断行する。

### 提言3 顧客現場から市場創造をめざすトータル・カスタマー・マネジメント

#### ——「サプライチェーン」発想から「消費チェーン」発想へ

顧客対応はマーケティング部門や営業部門に任せておけばいいという時代ではない。これからは、開発部門においても顧客志向を徹底する必要がある。ハード・ソフト・システムを統合して、よりトータルに顧客に独自性の高い価値を提供していく。そのためには、営業部門や開発部門だけでなく、全社・全機能をあげて顧客起点の製品・サービス開発を推進する。顧客の「消費チェーン」に対応した社内の各組織が、「面と面」で対応する。全員の目を顧客に集中させることによって、「消費チェーン」のあらゆる局面で差別化されたプラスアルファ価値を提供していく。これにより、組織全体として圧倒的な競争優位を生み出すことをめざす。

#### 提言4 オープンネットワークの活用による戦略的な連携開発の推進

##### ——開発効率の向上と独創の強化を同時実現する

開発における自前主義体質から決別する。開発の効率・スピードの向上は企業存続の必達課題。あらゆる連携アウトソーシングの方途を探る。そのためには、自社の特許などの技術資産を積極的に開示していく。特許ビジネスなど、新発想の特許・知財戦略も必要。このため、専門人材の確保・育成に本格的に取り組む。特許収入を新たな研究開発投資の資源として開発サイクルに組み込むなど、研究開発の自立を視野に入れた事業体質の強化にも挑戦する。また、社外の関連技術開発の動向に関する専門のリサーチ機関を設けて、監視・評価体制を強化する。

#### 提言5 開発プロジェクトチームのマネジメント革新

##### ——「集団天才」による共創で限界突破をめざす

創造的な成果を出せるかどうかの多くは、そのプロジェクト・リーダーの能力に左右される。普通のプロジェクトより、格段にリスクが高く、クリエイティブな取り組みが必要である。しかも、高い挑戦目標をクリアするには、限界突破をめざすギリギリのチーム作業が求められる。リーダーの人間的な魅力がものをいう。また「集団天才」すなわち、個人は平凡でも集団としては天才的な成果を生み出すチームによる「共創」が切り札となる。企業としては、リーダーの性格、情熱、洞察力、共感性など総合的な人間力を十分に考慮した人選や処遇を考えると同時に、共創にふさわしい組織風土を創り出す。

#### 提言6 創造性を尊重する組織風土・価値観の定着

##### ——持続可能な開発体制づくりは、組織DNAの革新から

失敗を許容する風土と失敗を活かす仕組みがなくては、創造的な組織は生まれない。創造的な組織がなくては、連続的な開発体制は成り立たない。しかし、組織風土の革新こそは、変革を進める際の最大の難事業である。経営者は、信念と勇気を持って粘り強く強力に推進するほかはない。ポイントは、管理者にいかに変革の邪魔をさせないか。変化、改革を日常的に受け入れる組織をどう創りあげるか。また、全社イノベーションの環境づくりは、推進・支援センターが行うほか、国内外のベンチマーク企業との交流を活発に行う。

## 提言1 全社ベースの開発経営への転換

———全社・全機能をあげての開発体制づくり

### 1) 「開発経営」を機軸に、独創的な高付加価値経営の実現をめざそう!

今日の日本企業の最大課題が、「独創的な高付加価値経営」すなわち「その企業らしいオリジナリティの高い製品・サービスが顧客に支持されること」によって、「高い付加価値を生み出す経営」の実現にあることは、ほとんど異論はないと思われる。問題は、どうやってこれを実現するかである。

こうした強い企業体質を築きあげるために、日本能率協会は、ここで「開発経営」という新しい経営のあり方を提唱したい。

ここにいう「開発経営」とは、一言でいえば、「全社的機能と独自の技術力を生かし、価値ある創造を連続的に行い、持続的な競争優位をめざす経営」のことである。さらに付言すれば、以下の要件が、十分に機能している経営のことである。

#### 「開発経営」の基本コンセプト(5つの要件)

- ① 理念・コンセプト先行
- ② 全社・全機能の参画
- ③ 創造(共創)の場づくり
- ④ 開発スピードと効率の重視
- ⑤ 価値ある独創的成果 (ハード・ソフト・システム)

まず、創業の理念や自社の存在理由を真剣に問い直してみる。顧客が支持する自社ならではの価値創造とは何か。しかも、連続的な価値創造によって、企業の長期存続をめざす。開発の効率とスピードの確保は、競争戦略上の最大課題である。そのポイントは、いかに自前主義から決別し、いかに外部資源を活用するかである。そのため、全社・全機能をあげて独自の開発力の強化とオープンネットワーク化を図る。トップの役割、ボトムの役割、技術者の役割、プロジェクトリーダーの役割を考える。個人の創造力と組織の創造力をいかに高めるかは、「創造(共創)の場」をいかに設計するかということである。

これらの課題に、全員が一丸となって挑戦する経営が「開発経営」である。

なお、「開発経営」に取り組むにあたっては、以下の6項目を重点として推進する。

「開発経営」推進の重点

- ① 「開発経営」の基本コンセプトの共有
- ② 経営者による主導
- ③ 顧客現場からの市場創造
- ④ 戦略的な連携開発
- ⑤ 開発プロジェクトチームの革新
- ⑥ 創造性を尊重する組織風土・価値観

2) 「効率経営」と「品質経営」、さらに「開発経営」で真の競争優位を確立する

「開発経営」に重心を移すが、従来の「効率経営」や「品質経営」を排するというわけではない。むしろ、アジア諸国・地域との競争が激化する中で、一層の効率と品質の追求を強調したい。

「開発経営」に特化すべきだとの考えもあるが、ここで確認しておきたいことは、「開発経営」のみでは、おおかたの日本企業は競争優位を維持できないということである。依然として効率経営・品質経営は日本的経営の機軸でなければならない。この強みに磨きをかけると同時に、あらたに「開発経営」を打ち立てることで、複合的かつ強固な経営基盤を確立する。

当然ながら、多くの矛盾が発生する。しかし、それらの矛盾を着実かつ猛スピードで解決していく中で、総合力やシナジーを発揮する仕組みと風土が生まれていく。こうした活動ができるのは、日本企業の特質の1つだ。

事実、この不況、デフレ経済下において、高業績を連続的にあげている企業の多くは、全社レベルでのコスト、品質、開発のマネジメントを一体的に行い、その相乗効果を発揮している。

これによって、「コスト・品質」と「独自性」の両面の競争優位を確立し、容易には真似のできない強い企業体質を築きあげる。

## 提言2 開発経営は経営者が主導する

### —— CEOとCTOの連携による総合的な推進

---

#### 1) 「開発経営」は経営者が主導する

「開発経営」では、経営者の役割はきわめて大きい。

際立った個性を持たない企業の存続がますます厳しくなるとすれば、全力をあげて、自社の独自領域を確立しなければならない。

目標を掲げ、危機感をベースに、変革の環境をつくりあげるのは、経営者の役割である。

まず、開発重視に向けた企業体質への大転換を促すには、企業理念に立ち戻っての価値観の再検討が必要である。場合によっては白紙からの再構築が求められよう。いずれにせよ、重要なことは、トップを中心に役員・幹部層が、どこまで独創重視の企業理念を、最高位の判断基準・行動規範として共有できるか、である。

つぎに、理念の共有と並行して進めることは、中長期的な目標・ビジョンの設定である。

理念レベルの検討の際にも、「独創性」や「独自性」は強調されるべきであるが、ここでは、さらに「開発経営」の中核的な価値として「独創性」や「独自性」の重視をより鮮明に、かつ力強く打ち出したい。つまり、自社存立の所以たる事業、製品、技術、人的資源などを明確に定義する。そして、その独自の要素を中核に、自社ならではの未来図としてビジョンを作成する。徹底的に考え抜かれたビジョンには迫力がある。経営者が自ら考え抜いたビジョンであれば、社員に説いてまわる時にも、格段に説得力が高まる。

また、この改革を成功させるには、経営者は技術者など、開発にかかわる人々の気持ちをしっかりとつかむ必要がある。決して、トップダウンの戦略的な対応だけでうまくいくものではない。関係者が、トップを信頼し、改革の意図を十分理解したうえで、経営革新を推進する。

ある空調大手では、経営者が率先して全国の技術者とじっくり話し合い、技術者たちの気持ちを理解しようと努めている。なかには痛烈な意見もある。献策のいくつかは早速実施された。そこで、また技術者の意見を聞いた。実行された案に不具合があることがわかり、そこで、新たな改善案が実施された。もちろん、この間には、技術者に対する経営者の期待や要望も容赦なく伝えられる。この繰り返しの中で、経営陣と技術者のきずながより強くつな

がっていく。同時に、経営者の危機感が現場に浸透していく。こうした経営者の現場主義と俊敏な意思決定、そこに生まれた相互信頼の中から、技術者のやる気と活力、そして新たな技術成果が生まれてくる。

## 2) 経営者は“チーフ・ドリーム・オフィサー”

今日、社員が思わず目を輝かせるような「夢」を語ることのできる経営者は少ない。

最近の日本企業の経営者はあまり「夢」を語ろうとしないのではないか。語るとしても、自身の熱狂をいかに吹き込むかということにさほど熱心ではないのではないか。もっと社員に向けて、熱く、しつこく、わかりやすく夢を語るべきである。そのためには、自ら、常に「夢」を見つづけるべきである。

ところで、企業ビジョンとは会社の「夢」に他ならない。全社員がともに見る夢である。この「夢」が、時として全社員を奮い立たせる。特に、技術者にとっては「夢」のインパクトは大きい。共通目標が「夢」というかたちで表現されていて、しかもプロジェクトメンバー全員に共有されている場合には、想像を絶するクリエイティブな組織集団に変身する可能性がある。

「開発経営」においては、経営者は「夢」の創出者であり、最も熱心な「夢」の伝道者である。また、「夢」による全体の統合者であり、「夢」によって進むべき針路を指し示す指導者である。

まさに経営者こそ会社の夢を紡ぐ最高指導者、「チーフ・ドリーム・オフィサー」なのである。(もちろん、CEOないしCOOとしての経営者には、現下の経営を責任を持って遂行する責務があることはいままでもない)

## 3) CEOとCTOの連携による総合的な推進の必要

経営者主導の「開発経営」を強力に推進するためには、全社的レベルにおける技術革新の最高責任者としてCTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)を選任することが望ましい。CTOは、経営者との連携を密にして、技術ベースの全社イノベーションを強力に推進する。しかしながら、今日、CTOの称号を持つ技術担当役員は多いが、日本企業の中では、必ずしも十分に機能しているようにはみえない。

米国においても、実力あるCTOが強い権限をもってCEOとともに変革を推進している企業は、イノベーションも活発であり、逆に、成果が出ないのは、

CTOに実権が伴わず、CEOとの連携もうまくいっていない場合が多いという。

日本においては、事業部門への権限委譲が急速に進みつつある中で、経営者やCTOが、中央集権的に技術戦略や技術人材の編成を専断することは困難となってきた。

しかし、CTOはここでその使命を発揮しなければならない。組織の中に大きな摩擦を生む可能性は高いが、あえて全社的視点かつ中長期的な視点から、「開発経営」推進のための戦略計画を策定し、研究開発テーマの整理やGO/STOPなどの重要な局面で、リーダーシップを発揮しなければならない。

ところで、これらの活動を行う執行責任者の名称としては、CTOという名称はやや狭いように思われる。確かに、従来の技術担当役員が技術戦略の最高責任者として積極的に経営参画する方向にあることは望ましいが、「開発経営」ではさらに前向きな役割を期待したい。また、技術ベースのイノベーションだけではなく、市場志向の事業創造を含めた総合的な未来戦略の推進が重要となっている。まずはCTOの選任が先決だろうが、こうした全社のイノベーション戦略を、経営者とともに主導する執行責任者の選任も視野に入れておきたい。いわば、「チーフ・イノベーション・オフィサー」としての性格も併せ持つべきである。

図-1 CTOの役割(全社技術戦略の最高責任者)



出所:「開発重視の経営革新」に関するアンケート概要報告  
社団法人 日本能率協会 2002年10月

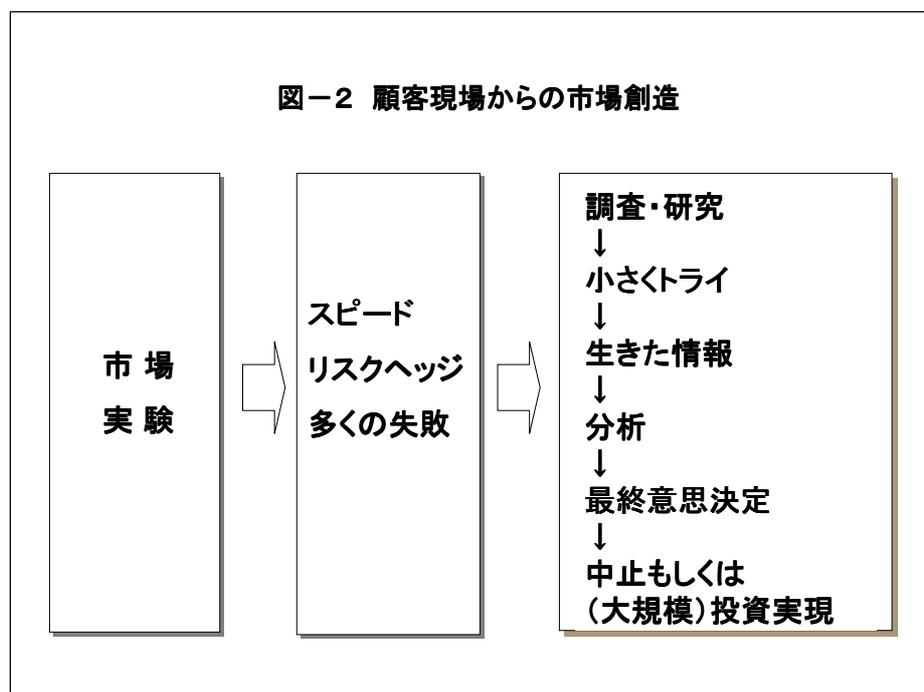
### 提言3 顧客現場から市場創造をめざすトータル・カスタマー・マネジメント ——「サプライチェーン」発想から「消費チェーン」発想へ

#### 1) 顧客現場からの発想の重視

企業規模が拡大すれば、顧客との距離はおのずと遠のく。放置すれば、顧客志向の風土は消滅してしまう。加えて、世界的規模でデフレ圧力が高まり、モノあまりが恒常化した今日、顧客の支持率の低下は、企業存続の危機に直結する。

これまでも、ほとんどの日本企業が「顧客志向」に向けてかなりの努力を続けてきたし、製品開発の面でも、世界で最も顧客志向であったといえるかもしれない。それでもなお、改めてここで顧客志向を強調するのは、モノあまりの時代に対応する新しい顧客志向のあり方、すなわち新しい製品開発の発想とプロセスが必要であると考えからである。

スピード時代、モノあまり時代の「顧客の支持」は、綿密な市場調査のみによって確保することは困難になりつつある。何より、顧客現場に出向いて、可能な限り顧客と体験を共有し、その顧客体験をベースに「市場実験」的な製品投入を行う。したがって、とにかく他社に先駆けて市場に出して確認するほうが成功確率が高い。「小さく生んで、検証しリスクをできるだけ管理して、大きく育てる」ことと、それでもなお「市場での失敗を恐れすぎない」ことが、結果として顧客の支持拡大につながる。



激しい市場競争の渦中にある消費財企業に比べ、個別受注型の企業や装置系、素材系の企業ではこうした風土はなかなか育ちにくい。しかし、置かれた環境に基本的な違いはない。これからは、既存顧客のみでなく、まったく新しい市場・顧客に向けて積極的に新製品・新技術をアピールしていくべきである。消費財企業の情報発信ノウハウを学び、マーケティング・センスを取り込もう。

逆に、消費財企業は、個別受注型企業の愚直なまでの顧客重視の精神や、優良顧客に徹底的に密着することによって独自の技術を深掘りし、同時に最先端の技術を獲得・開発していく戦略的な「顧客現場主義」の経営スタイルを学びたい。

いずれにせよ、顧客現場からの発想は、これからの製品開発・市場創造にむけての大前提となる。

## 2) 全社・全機能を顧客の「消費チェーン」に結合させる

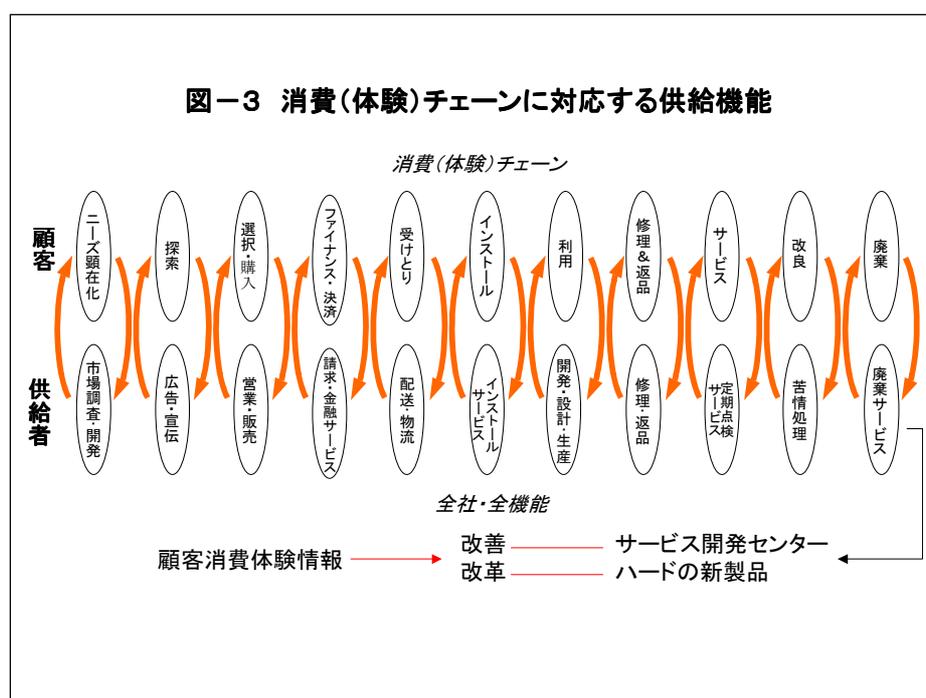
顧客現場からの発想の重視とは、言い換えると、供給サイドに立った思考法からの脱却である。顧客の立場からの発想へと、完全に転換する。極論すれば、社員全員の目を顧客の一点に集中させて、それぞれが顧客に何が提供できるかを徹底的に考えるということである。例えば、既存製品からどれだけ機能向上させるか、品質を高めるかといった視点から商品を発想するのではなく、どこで、誰が、なぜこの機能を使うのかといった顧客の視点をもっと掘り下げて考えようということである。考え方としては当然のようだが、なかなか実践できているようには見えない。意識改革が掛け声倒れに終始しがちなのは、1つには、有効な具体的な方法論がないからではないか。

ここで、可能性のある1つの新しい商品開発法を紹介したい。最大の特徴は、顧客がその商品を買いたいと思う時点から廃棄するまでの全プロセスに着目する点である（図-3参照）。従来はそこまで枠を広げて考えることはまずなかった。このプロセスの連鎖を「消費チェーン」という。個々のプロセスについて、一定の設問項目に従って差別化するポイントを徹底的に洗い出す。しかも、全社・全機能をあげて、顧客の消費の全プロセス（体験）に注目する。まさに、分厚い、面と面による開発体制になる。これが従来の供給サイドに立った「サプライチェーン」発想に代わる「消費チェーン」発想への転換である。

この発想法は、提唱者であるペンシルバニア大学のマクミラン教授による

と、消費体験の各プロセスごとにそれぞれ供給側の対応する部門の関係者が集まって、顧客情報を深く収集し、また簡単に次々とアイデアが出せる点に意義があるという。この方式は、全員参加型のTQM活動にヒントを得ているという。同教授は、これを「トータル・カスタマー・マネジメント (TCM)」と命名している。

TCMでは、商品開発の専門家だけではなく個々の現場担当者が幅広くアイデアを出すので、新製品・新サービスが生まれる可能性だけではなく、商品やサービスの差別化を積み上げ推し進めるには、有効な手法と考えられる。1つひとつは比較的小規模の差別化であるが、小さな差別化の連鎖こそが大きな競争優位につながるという、まさに「消費チェーン」を重視した考え方である。全社的な推進組織を設けて、大規模に展開することも可能であり、日本企業の体質に合った新しい現場主義の展開であり、また顧客意識改革のツールとしても効果的と考える。



### 3) 全社ベースの顧客情報システムづくりと開発への活用

すでに多くの企業が顧客情報の収集システムを整備し、その情報を活用した顧客対応改善・サービス革新活動への展開も活発に行われている。しかし、開発情報としては活用されていないという声も意外に多い。問題は、入手する情報自体の品質をどうやって高めていくか、入手した情報をいかに製品開

発に活かしていくかである。

元来、日本企業は欧米企業に比べて営業、生産、開発の部門の壁は低いとされている。しかし、そうはいつでも価値観や行動スタイルは相当異なっており、円滑なコミュニケーションが行われているとはいいがたい。特に、独立性を強めつつある事業部間となると、相当に壁は高い。逆にいえば、全社の結束や効率的な機能分担を維持するためにも、各種の情報交流がますます重要となっている。

最近では、技術者が各事業部門や営業現場を業務の一環として訪問し、技術情報の交流をベースに、組織の壁を低くしようとする企業も出始めた。営業が入手してきた情報が開発サイドにうまく流れるためには、入手した情報への信頼感が必要である。

一時期、流行したナレッジ・マネジメントのデータベースも、開発情報としては不十分と感じる技術者が多かったようだ。システムを整備することも大事だが、技術者と営業担当者は、頻繁に接触することで相互の課題意識を交換し合うと同時に、より確かな信頼関係を築いていくことを、情報活用の大前提とすべきである。

## 提言4 オープンネットワークの活用による戦略的な連携開発の推進 ——開発効率の向上と独創の強化を同時実現する

---

### 1) 自社の技術資源の再編と「脱自前主義」「連携開発」の推進

これまでも「連携開発」は盛んに行われてきたが、その位置づけは原則的には「自前主義」を補完するというものであった。しかし現下の研究開発を取り巻く環境変化は、開発投資の巨大化、リスク分散、開発スピードの向上、デファクト・スタンダードの獲得、新規市場の早期立ち上げ、先端技術の総合的なコラボレーションの必要など、企業の「脱自前主義」を激しく促している。これからは、独自の技術領域は集中特化して深掘りすると同時に、その他の領域については、「脱自前主義」の一環として「連携開発」を強力に推進する。

この「連携開発」を技術開発の1つの軸に育てるためには、その成功確率を高める工夫が求められる。また、理想的には、提携先の世界有数の技術と自社にある世界有数の技術が融合することによる独創的な価値創造をめざすべきである。

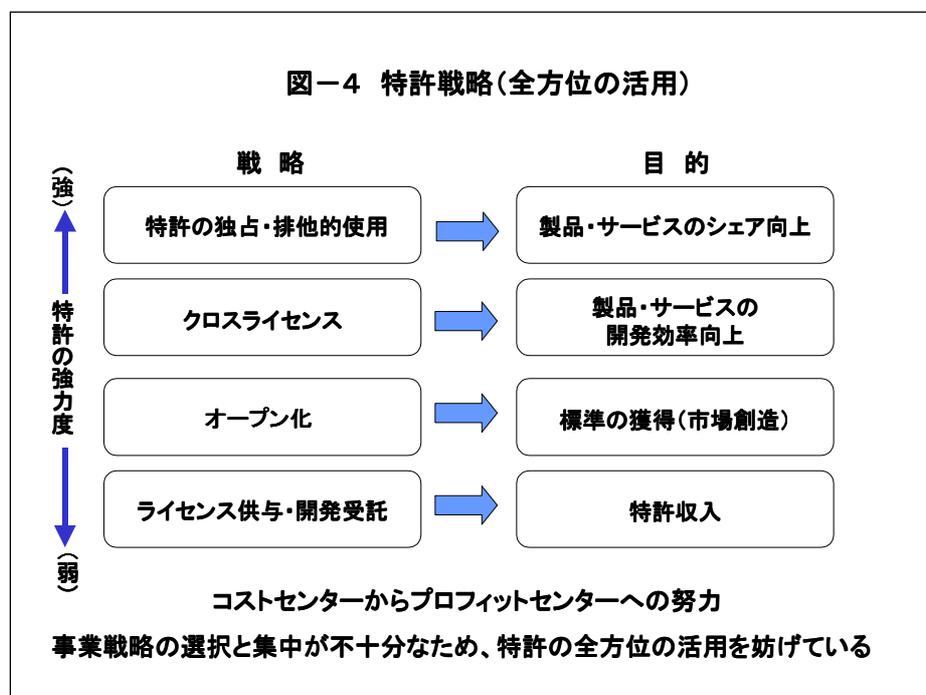
そのためには、自社の技術が提携先に正当に評価される必要がある。技術資産を客観的に評価することは、現在のところ、かなり困難とされている。特に独自性の高い先進的技術の評価は難しいとされる。

しかし、「連携開発」を有利かつ成功裏に進めるためには、その前提として、自社の知的資源の徹底的な再評価を試みたい。また、その際には、売りに出す技術、クロスライセンスする技術、これからも自前で深掘りしていく技術、特許化しないでノウハウとして温存する技術、「連携開発」によって開発を促進する技術など、さまざまな視点から区分・整理しておくことも必要となろう。

この作業と並行して、可能な範囲で客観的な知的資産価値の測定を行い、戦略的に情報開示していく。こうして、オープンネットワーク化の基盤が形成されることにより、日本全体としても、休眠技術資産の活用が進みやすくなる。また、各企業が相互に技術資産をトレードし合うことにより、日本企業の技術資産領域がさらに独創的なものとなってくる。

また、売りに出す技術については、特許売却、営業権や人材を含めての売却、ライセンス供与などが考えられるが、いずれにしても、国内外を対象に、収入の拡大をめざした取り組みが求められる。弁理士、弁護士の活用につい

では、日本企業はまだまだ工夫が足りないとされる。こうした事業的視点に立った取り組みにより、一定の収益が確保できるようになれば、収益拡大、再投資、新技術開発の促進という好循環が生まれる。



## 2) 国内外の大学・研究機関との連携強化による知財の共同開発

ようやく日本においても、大学が動き始めた。ややブーム先行の嫌いが無いでもないが、大学発ベンチャーが株式上場を果たすまでになった。

いわゆる「産学連携」は、米国に比べれば規模はまだ小さく、将来性も未知数である。国内大学との連携には慎重な向きもあるが、選択肢の広いうちに大学の頭脳との連携を模索しておくべきである。特に、探索的、基礎的領域や先端領域の研究は、大学との組織的な連携を組むことによって、スピードと成功確率を高めていきたい。

しかし、「産学連携」は産学間の人材移動が激しい米国においても非常に難しいとされてきた。やはり、大学の先生は先生なのであり、企業の研究者とのコラボレーションは得意ではないという。アメリカ企業の経験者によると、「産学連携」成功の秘訣は、急ぎすぎないことだという。まずは、相互の人間関係をしっかり築く。信頼関係が出来上がったところで、本格的な研究活動をスタートさせる。結局は、この方が短期間に多くの成果を出せるという。

日本の大学の現状を考えると、産業界とのギャップはもっと大きい。スピードは重要だが、「急いではことを仕損じる」というのが鉄則となろう。

また、米国での大学と企業との関係はこうした共同開発だけではなく、80年代以降、IT、バイオ関連を中心とした大学発ベンチャーとの活発な交流がある。特に新市場を創造するような革新的なコンセプトや技術は、こうした若い才能から生み出される可能性が高い。アメリカ企業は、ベンチャーファンドとうまく機能分担を行ってリスクを分散しながら新産業を育成してきた。日本企業もこうした戦略的な視点から、大学発ベンチャーとの関係を主導的に構築していく必要がある。

### 3) 独創を生む社外異質人材とのコラボレーションの推進

「連携開発」のネットワークづくりは、失敗を恐れず、積極的に挑戦しよう。とにかく多彩な提携・連携方式を探索・研究し、社外に向けて提携を呼びかけていく。相手も同業他社、異業種の企業、大学、国研、NPO、自治体など多様なほうがいい。もちろん、これを国内外で展開するのである。

これにより、連携のノウハウが組織に蓄積されるのみでなく、組織の環境変化に対する感度が高まることが期待できる。ユニークなアイデアが企業内を飛び交い、高級な井戸端会議がオフィスのいたるところで始まる。

とりわけ独創的な開発成果を生み出すためには、社外の異質人材を意識的に巻き込んだ創造的なコラボレーションの可能性を発展させたい。社内の人材同士の多彩な共同作業も重要だが、際立った独創的な開発は、まったく出自や発想の異なる異質人材同士のひらめきのぶつかり合い、化学反応がきっかけになることが多いといわれる。アメリカ企業の研究室をのぞくと、人種のるつぼである。こうした肥沃な創造性の土壌の中で、独創的なアイデアが異種交配や他家受粉によって画期的な新製品として結実する。

日本企業には、アメリカ企業のような多様な技術人材の蓄積はなく、かなり意識的な取り組みが必要と思われる。2000年にノーベル化学賞を受賞した白川英樹博士は、導電性ポリマーの大発見を「セレンディピティ（偶然に発見する力）による」と謙遜されたが、その偶然の1つとは、後に共同受賞することになる海外の研究者との偶然の出会いであった。「セレンディピティ」は依然としてなぞの能力であるが、少なくとも異質と異質のぶつかり合いがユニークな創造や偶発的な発見につながるとすれば、思い切って外部の異質人材とのコラボレーションに挑戦してみる価値はある。

## 提言5 開発プロジェクトチームのマネジメント革新

——「集団天才」による共創で限界突破をめざす

---

### 1) 「共創のマネジメント」で限界突破をめざす

これからの研究開発の進め方は、プロジェクトチーム方式が主体となることは間違いない。従来、ことに探索的な研究においては、個人の才能やひらめきに依存する傾向が強かったが、基礎的な領域においても投資規模が大型化しており、もはや個人の力だけでは立ち行かない時代である。今後ますます、株主サイド、経営サイドから、投資効率や回収期間短縮の要請が厳しくなる。こうした状況を踏まえると、集団の知恵の結集と効率的な作業分担が欠かせない。

ただし、一般的なプロジェクトチームとは異なる点がある。このチームは、新しい何かを創造するチームでなければならない。創造に適したマネジメントが必要となる。個人プレーの時代ではないと述べたが、そもそも創造という行為、発見という行為は、個人的な行為である。最終的な開発成果をより独創的なものとするためには、こうした個人の営みを最大限尊重することが不可欠である。同時に、チームとしての高い目標を達成しなければならない。開発のプロジェクトでは、このように創造性と効率という相矛盾する要素を同時に極限まで追求することが求められる。

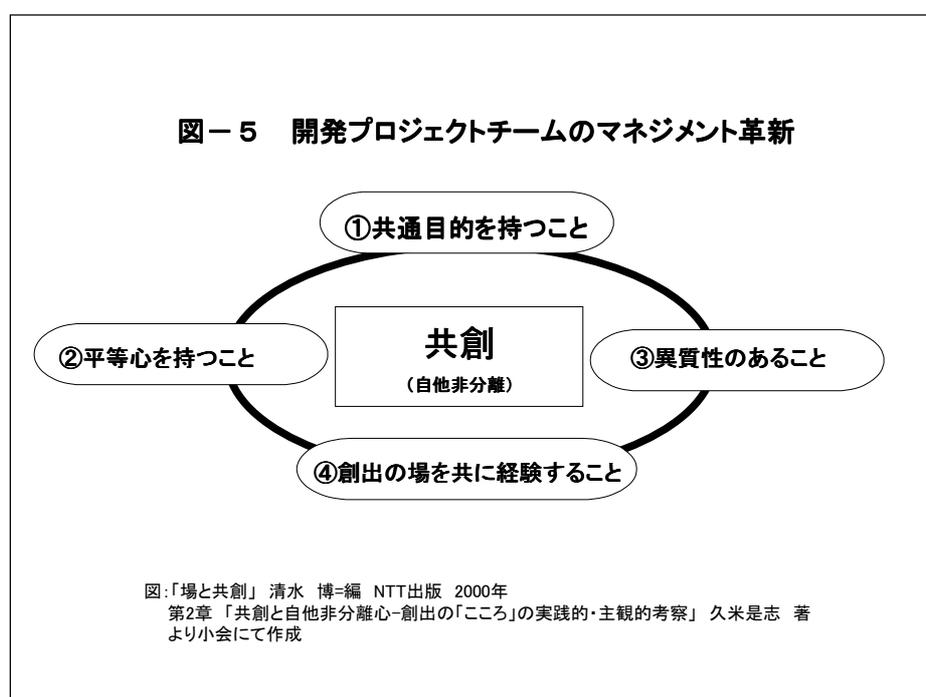
この二律背反を解消する有力なチーム・マネジメントの考え方に、「共創」がある。自動車メーカーのホンダにおいて古くから定着している考え方で、その基本は、徹底的に自分の考えを主張することである。みなが自己主張すれば激論となる。「個」と「個」の激突であるが、このプロセスを経ることで、初めて限界突破の展望が開けてくる。

CVCCエンジン開発リーダーで、その後社長となった久米是志氏は、限界突破につながった時のメンバーの心理状態を「自他非分離」と表現している。「我執」ではなく、「自他非分離」であるからこそ、遠慮のないすさまじい発言が飛び交うというのである。(ちなみに日本能率協会にも、伝統的に「チーム・ジニアス（集団天才）」という組織編成の価値観がある。個人は平凡でも、メンバー全員の知力を集中することで天才的な力を発揮できるという信念である。特に、挑戦的なテーマに取り組む時など、激烈な論争になるが、これもこの「共創」の心理状態に近いと思われる)

多くの場合、激論によって感情的なしこりが生じることは避けられないで

あろう。その際同社では、理念やプロジェクトの目的を確認しあうことで、決裂が避けられるという。つまり、「共創」がうまく進むには、夢や理念が共有されていることが前提となっているのである。一般に本田は、現場・現物・現実主義の柔軟性の高い会社と思われがちであるが、理念や論理を貫徹する非常に骨っぽい一面を伝統的に持っている。

「個」の発想を組織の創造にまで昇華させる「共創」の仕組みは、本田独自のものであるが、同時に、開発型プロジェクトマネジメントに共通する必須条件である。大いに参考とすべきである。(『場と共創』NTT出版)



## 2) プロジェクトリーダーの人間力の飛躍的な向上を!

「若い部下たちがついてくるかどうかは、リーダーの自分が苦しんだ量に比例すると思う」

この言葉は、ロータリーエンジンの開発プロジェクトのリーダーとして、頬骨が浮き上がるまでやせこけた山本健一氏（後のマツダ社長）が、部下になぜそこまでやるのかと問われたときにつぶやいた言葉である。(『プロジェクト X リーダーたちの言葉』文藝春秋社)

開発成果や開発のスピードは、プロジェクトリーダーの資質に大きく左右される。とりわけ、極限状況、ギリギリの局面で逆境をはね返すリーダーの人間力が、独創的な開発型プロジェクトでは特に大きな影響を持つといわれ

る。リーダーにはこうした「人間的魅力」が期待される。企業としては、開発プロジェクトリーダー特有の資質要件という観点から、リーダーとしての先見力、洞察力、意志力、説得力などを含めた総合的な人間力の強化策を検討すべきだろう。

また、日常的な業務遂行の局面において、リーダーはもっと部下やメンバーをほめるべきである。従来の日本企業では、部下やメンバーをほめるという習慣がなかった。むしろ「たたいて育てる」というものづくりの伝統的価値観が営々と続いてきた。奥深い技能の伝承にはふさわしいかもしれないが、新しいアイデアをいかに製品化・事業化していくかという時には、アイデアをどんどん出せる雰囲気が必要だ。まずは「ほめてその気にさせる」技術を習得すべきである。アメリカ人は実にうまい。また、失敗しても、怒るべきではない。失敗したときの組織の対応いかんで、イノベティブかどうかの組織特性が出る。ソフト・サービス面での競争が激しくなってくると、アイデアの数がものをいう可能性が高い。「ほめ方」の上手下手が勝負の分かれ道になるかもしれない。

また、創造的な製品・サービス開発を進めるリーダーは、精力的で「ネアカ」であること。何事も前向きに解釈しようとする性向を持つ人材がふさわしい。プラス思考であればアイデアも出やすい。また、失敗をあまり恐れないうし、苦境に陥っても、長持ちする。

今後は、異文化や異質の人材に抵抗感の少ないことも、リーダーの条件となつてこよう。異業種連携や産学連携などが活発になると、海外の研究者、大学の研究者をはじめ、さまざまな異質人材が長期間、チームを組んで開発に取り組むことになる。すさまじい修羅場が繰り広げられても、ひるむことなく限界突破をめざして粛々とチームを統率する胆力と経験を備えたプロジェクトリーダーを何人育てられるか、「開発経営」推進上の切実な課題である。

### 3) 潜在能力の開放に向けた、限りない可能性への挑戦を!

もう1つの視点は、人間の持つ潜在能力の無限の可能性を信じるということである。人間は持てる能力の3~4%しか使っていないという。抑圧されてきた創造への欲求が一気に解放されたとき、どのような技術的インパクトが生み出されるのか想像もつかない。

つまり、高すぎるくらいの個人目標を持たせることは、決して理不尽なこ

とでも過酷なことでもないのである。本人にとっても組織にとっても、潜在する能力開発の最高のチャンスと考えるべきであり、いわゆる「二階に上げて梯子をはずす」という目標設定方式はもっと奨励されていい。そのかわり、限界に挑戦して成功した人たちには、高い尊敬と処遇が用意されてしかるべきである。

また、創造性や限界突破のエネルギーは潜在能力と密接な関連があるとされる。科学的にはまだ未解明の部分が多いが、企業においても、脳と創造性に関する研究は積極的に取り組むべき領域なのではないか。例えば、ある事務機メーカーでは、経営者が中心となって脳の研究を行ってきた。同氏によると、脳には「強制脳」と「自発脳」があつて、「自発脳」が新しいアイデア創出や創造的な作業をするという。「自発脳」が良く働くのは目標が明確で周りから期待され、激励されている時だという。

今後、意識下の精神作用や潜在能力の活用など、創造性と密接に絡む脳のメカニズムに関する科学的な解明が進むことは間違いない。企業、特に能力開発部門の積極的な関与が期待される。また、リーダーの人間力をいかに高めるか、といった視点からの総合的な人間研究も推進したい。

当面の課題としては、プロジェクトの中核となる研究者、技術者のモチベーション向上策がある。技術者は金銭的報酬よりも社会的な評価を求めるとするのは美しすぎる幻想に過ぎない。企業が成果主義を徹底したいというなら、技術者に対しても、当然、貢献に見合う報酬・処遇で報いるべきである。職務発明についても同様である。これからは、「放任」と「冷遇」の代わりに、高い目標へのチャレンジと的確な業績評価が技術者人事の基本となろう。技術人材に対するモチベーション・マネジメントは、これからの重要な人事課題となる。

## 提言6 創造性を尊重する組織風土・価値観の定着

——持続可能な開発体制づくりは、組織DNAの革新から

---

### 1) 創造性を尊重する組織風土の確立と組織DNAの革新

創造性を尊重するという事は、突き詰めると、失敗を許容するかどうかということに他ならない。

創業以来、「変革DNA」ともいべき革新的な遺伝子を継承してきた企業は、失敗も多いが、立ち直りも早い。環境変化に対しても反応はすばやい。大企業化する過程で、このDNAの働きが弱まることもあるが、新たな挑戦目標の設定や組織分割などの衝撃が加わると、すぐに働き出す。

こうした企業はよそ目にはめざましい革新成果ばかりが目につくが、バックヤードは失敗の山との指摘もある。個々人に失敗にめげない精神的タフさがあり、組織には失敗を許容する風土がある。むしろ失敗を奨励し、過去の失敗を次の成功につなげる組織の仕組みとマネジメントがしっかりと根付いている。「要は失敗以上に成功すればいい」といった合理的な割り切りができています。

問題は、「維持・拡大DNA」が異常に肥大化した企業の場合である。創業以来、ほとんど「変革DNA」は機能したことがなく、今では退化して使い物にならない。こうした企業では、失敗は許容されにくい。したがって失敗もない代わりに、画期的な成果もなかなか出てこない。この連鎖をどうやって断ち切るか。

米国GE社のウェルチ前会長が、ようやく全社の意識が変わったと感じたのは、猛烈な変革を続けて10年後のことだったという。IBM社の文化大革命を押し進めたガースナー前会長も、「改革者にとって、一番の抵抗勢力は企業文化」<sup>\*</sup>と言い切っている。人の移動の激しい米国ですら、風土改革は時間のかかる大事業とされている。まして湿潤な日本の風土を変えることは至難である。（<sup>\*</sup>『日本経済新聞』2003年2月14日朝刊）

では、このように「維持・拡大DNA」に支配された日本企業は、どのような風土改革を行えばいいのだろうか。1つの提案としては、風土改革という発想を捨てることである。要は、全社イノベーションの推進に適した管理者の行動があり、チーム作業が適正に行われ、創造的な成果を連続的に出すことである。「ヨコ連携を重視しよう」という旗を振る代わりに、トップダウンでクロスファンクショナルな開発型プロジェクトチームをどんどんつく

る。

また、技術者の創造性を発揮させるには、異質人材との出会いや頻繁な接触も効果がある。異なる分野の技術者、営業サイドの人材、社外のクリエイターやフリーの技術者、さらには海外研究所に在籍する外国人技術者との共同作業などを、企業として意図的に仕組んでいく。

それぞれに高い目標を設定して、自主性に任せ、あとは実績を厳正に評価する。実績が厳正に評価されるなら、結果的に風土は開発促進的な方向に変わっていくだろう。ちなみに、失敗したプロジェクトについても、組織への貢献という視点から厳正に評価すべきである。

なお、悩ましい課題であるが、イノベーションの推進という点では、「維持・拡大DNA」の最も忠実な継承者たる中間管理者は、組織の創造性を阻害する最大の要因と考えておくほうがよい。プロジェクト中心の組織形態が主流になるに従い、従来型の管理者の機能は抜本的に見直す必要がある。また、場合によっては、研究開発部門の組織階層、意思決定プロセスなどは、トップダウンで直接簡素化し改善することも効果的である。

いずれにせよ、リスクに果敢にチャレンジする組織風土を創り出すには、経営者が率先してリスクテイクすることが前提となる。

## 2) 「イノベーション推進センター」による革新

全社的なイノベーション促進の核となる「イノベーション推進センター」を社内に設置する。主として、イノベーション・マインドの全社への浸透と、教育、情報交流の促進などを任務とする。全社に散在するイノベーターをネットワーク化し、情報交換のセンター機能を担う。今日では、社内メール・掲示板をフルに活用できる。各種相談のほか、カウンセリング、メンタリングのプログラムがあってもいい。可能であれば、アングラ・ベンチャーやアングラ研究への資金的な支援も行う。

教育に関しては、開発マネジメントに関する最新のテクニック、手法、思考方法の教育・普及活動を行う。企業内MOT教育（技術人材の経営能力を高めるための高等教育）が、経営方針に基づく選抜教育となるため、同センターでは自主性を重んじた参加方式をとりたい。

また、実践に応用できそうな最新の開発手法や新理論、新しい発想技法などは、他社の導入状況に関わらず、また失敗や不評をおそれず、積極的に試行導入する。専門家を社内に養成する必要はないが、新手法の独自の活用ノ

ウハウは一種の知的財産として蓄積する。

例えば、図－6のようなテーマが考えられる。

#### 図－6 イノベーション推進センターが担う役割(例)

- ①イノベーション推進に関する新しい経営技術の研究・開発
  - STAR、NPV、リアルオプション（新事業・開発テーマの評価技法）
  - 仮想カタログ（技術者による顧客の将来ニーズ把握法）
  - KAI、FFS（心理学的アプローチによるチーム編成法）
- ②クリエイティビティ向上に関する新しい技法、ツールの研究・開発
  - 各種発想法（水平思考など多数）
  - 発見能力開発（セレンディピティ訓練）
  - 問題解決技法（TRIZ、失敗学）
  - 創造的議論の進め方（SIX HATS、ブレインストーミング）

ちなみに、米国デュポン社は、1980年代後半に、こうした全社的なイノベーション推進・支援活動を繰り広げ、数年後には画期的な新製品開発や製造工程の革新を実現し、めざましい成果をあげた。

### 3) 海外のイノベーション動向への関心を高め、幅広い交流を促進する

デュポン社のみならず、米国の多くの製造企業は、80年代後半に日本企業の製品開発力強化の方策を熱心に学んだ。その後、アメリカ流に消化したうえで、ITを駆使して画期的な開発に挑戦している。また、産学ネットワークを強化し、開発のスピード化を促進している。知財戦略に関しても、IBM社は90年代前半に戦略の大転換を行い、特許のライセンス事業を主力事業並に育ててきた。その他にも、企業を超えた連携開発、グローバルベースでの技術再編など、ドラスティックな施策を次々と行っている。

この間、日本企業は何をしていたかという点、80年代のジャパン・バッシングの流れの中で“技術ただ乗り論”が台頭したため、多くの製造業は「中央研究所」あるいは「基礎研究所」をつくった。今日、その成果が現れつつあるものの、全体としてみれば、世界の研究開発の流れに乗り遅れてしまった。また、開発競争が世界的規模で大型化する中で、日本企業の戦闘正面が

広すぎることはみな承知していたが、終身雇用のしがらみの中で、なかなか事業再編は進まなかった。結果、日本企業の研究開発の効率低下が問題視されるにいたっている。

今度は、日本企業が謙虚に欧米企業の先進的な取り組みを勉強する番である。ベンチマークすべきは今や国内企業だけではない。国内外を問わず、世界のナンバーワン・カンパニーを対象とすべきである。視野を世界に広げて積極的にベンチマークしよう。もちろん、丸呑みするのではなく、アメリカ企業が実行したように、徹底的に咀嚼したうえで、自社独自の仕組みをつくり上げよう。

そのためにも、オープンな情報交流の場づくりを積極的に仕掛けていく必要がある。

図ー7 「事業開発力、製品開発力の強化」に関してベンチマークしたい企業

1位	ソニー	44票	8位	GE	8票
2位	花王	20票	9位	キーエンス	5票
2位	キヤノン	20票	9位	京セラ	5票
4位	トヨタ自動車	18票	9位	シャープ	5票
5位	本田技研工業	14票	9位	日東電工	5票
6位	IBM	10票	13位	イトーヨーカドー	3票
6位	3M	10票	13位	イビデン	3票
			13位	インテル	3票
			13位	オリックス	3票
			13位	デュボン	3票
			13位	デンソー	3票
			13位	東京エレクトロン	3票
			13位	ヤマト運輸	3票
			13位	リコー	3票
			13位	ローム	3票

出所:「開発重視の経営革新」に関するアンケート概要報告  
社団法人 日本能率協会 2002年10月

## 結語（残された課題）

以上、全社イノベーションの体制づくりに向けての基本思想を中心に、提言を行った。実務的には、さまざまな課題があり、本文中にも若干の言及はあるが、さらに、具体論を掘り下げて検討しなければならない。日本能率協会は、経営革新の推進機関としての使命に基づき、これからも積極的に取り組む予定であるが、各企業がそれぞれの立場から多様な取り組みを実践し、相互のオープンな交流を通じて日本産業界の全体的なレベルアップが図られることを期待したい。なお、今後の主な研究課題は、例えば、以下のとおりである。

- ・創業の理念と組織DNAに関する研究
- ・新市場の創造方法に関する研究
- ・CTO候補者の育成
- ・産学連携の効率向上方策
- ・知財戦略の高度化・高付加価値化
- ・プロジェクトチームのマネジメント
- ・イノベーションを促進する組織風土と管理者の行動革新

また、「独創的な高付加価値経営」の実現のためには、新事業・新製品開発への取り組み以外にもいくつかのアプローチがある。

1つには、ブランド・マネジメントの問題。これはまた、製品デザインのあり方とも深く関わる。世界観、経営哲学、美学や生き方の哲学などを含めた広い視野からのアプローチが必要となろう。2つ目に、M&Aや事業売却を機軸とした事業構造改革がある。これもグローバルな視点から、国内外で今後一層盛んに行われるものと見込まれる。

これらのアプローチは、これからの日本企業にとって、非常に重要になると考えるが、今回の提言では検討対象とはならなかった。「開発力で世界一をめざす」という今回の提言趣旨に照らして、まずは、「開発経営」の確立こそが最も重要であると考えたからである。

以上