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

Title	イノベーションを強化する組織とマクロ分析の活用法
Author(s)	鈴木，薫
Citation	年次学術大会講演要旨集，30：631-634
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13356
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

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｅ０２

イノベーションを強化する組織とマクロ分析の活用法

○鈴木　薫（一橋大学イノベーションマネージメント政策プログラム）

１．はじめに

本研究の目的は、企業の中長期戦略立案やイノベーション創発に向けた組織の組織構造と調査活動の課題を明らかにし、企業の調査組織、特にマクロ分析組織の有効な活用法について考察する事にある。

本研究では、外資系企業含む国内大手メーカー６社にインタビューを実施、マクロ分析を専門とする調査専門組織の役割と位置付け、イノベーション組織を中心とする実動部門とのフロント―エンドの連携構造を類型化する事で、組織構造及び連携方法の得失と有効性を考察する。

２．企業のイノベーションに対する取り組み

持続的な成長を維持するためには、イノベーションによる新事業創出が不可欠だと考える企業の多くが、イノベーション創出のための専任組織を自社内に抱えている。こうしたイノベーション組織は、新事業開発組織を母体として再構成されたか、事業化のターゲットを長期視点で考えていた新事業開発組織の一部が分離して、個別に組織化されたケースが多い。また、その活動も、自社Ｒ＆Ｄの研究成果である独自技術を、実際のビジネスに結び付けるための橋渡し機能であったケースが多い（図 1）。

しかし近年では、市場が多様化、複雑化し、グローバル競争の激化が進行するにつれて、徐々にオープンイノベーションの考え方が浸透し始め、イノベーション組織の活動範囲も、新事業機会の探索、自社が保有していない技術を有するパートナー企業の探索等へと広がっている(図 2)。こうした調査では、社内の独自技術や、その技術応用市場と言ったイノベーション組織に知識の蓄積が内在する限定された専門分野ばかりでは無く、企業を取り巻く事業環境全般に広く目を向けたマクロレベルの調査分析が不可欠となる。

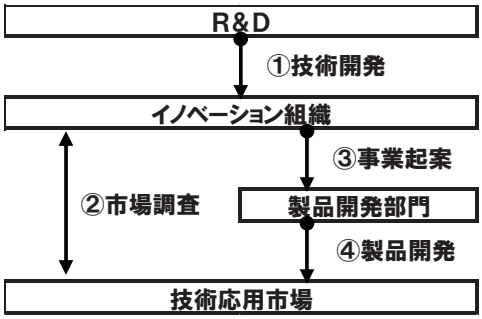

図 1　従来型イノベーション組織構造

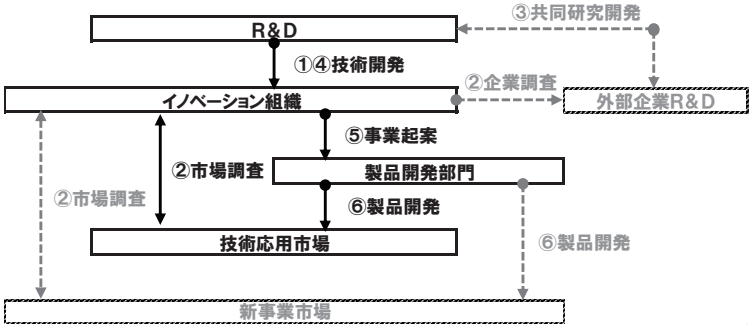

図 2　オープンイノベーションに対応した イノベーション組織構造

イノベーション組織は、“Not Invented Here”影響を避ける為に本社機能の独立組織として存在すると思われがちだが、実際の企業、特に製造業では、前述の生立ちから、その構成員には研究所出身者が多く、またＲ＆Ｄ部門の一部として存在しているケースが多い。よって既存事業を構成するコア技術分野の様に特化した技術分野以外、調査分析を専門に実施する機能は乏しく、特にマクロレベルの調査分析を行う機能は殆ど無いため、調査専門組織との連携が不可避となる。

一方、マーケティング組織は、既存調査専門組織の一部として、主に短期的な特定顧客市場の動向調査や既存製品の需要予測、競合他社戦略分析等を主業務にしており、イノベーション創発に必要な、新技術、新市場の動向の様に既存事業と関連性の薄い分野の調査分析や、中長期の社会システム変化を対

象とする様なマクロレベルの分析に関しての経験や知識は少なく、組織活動の目的やミッションも異なる事から連携には課題が多い。通常マクロレベルの市場分析については、シンクタンクの様な専任組織が担当する事となるが、自社グループ内にシンクタンク組織を保有していない企業は、外部のコンサルティングファームとの連携が不可避となる。

こうした状況下で、大企業では、イノベーション創出の為の組織強化と合わせて、既存マーケティング組織内にマクロ分析専任部署を設置するか、コーポレート機能としてマクロ分析専門組織を設立する事で、中長期視点での調査分析が必要なイノベーション組織からの要請にも柔軟に対応出来る独自の組織を構築（図 3）、イノベーション組織と調査専門組織の連携強化によるイノベーション促進を図る試みが進められている。

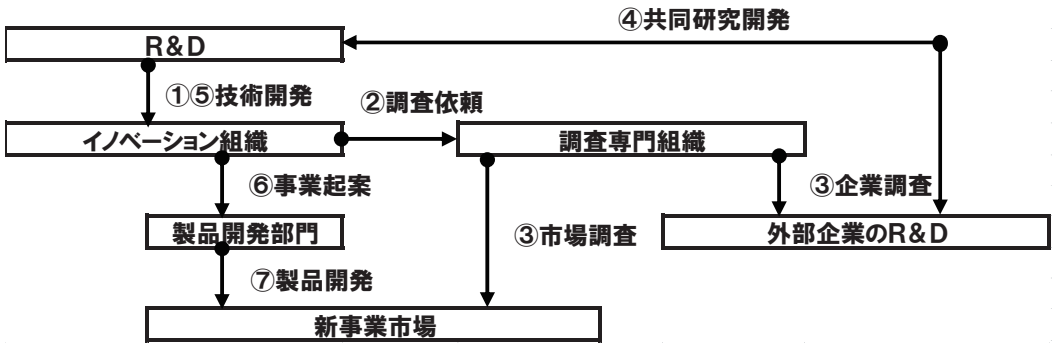

図 3 オープンイノベーションに対応した調査部門連係イノベーション組織

ここで課題となるのが、イノベーション組織からの②調査依頼により、調査専門組織が③の市場調査又は企業調査を実施するプロセスである。前述の組織状況の中で、イノベーション組織が既存調査専門組織と連携するためには、既存調査専門組織のミッション及び機能の変更、あるいはマクロ分析専門組織の設立含めて、企業経営幹部の強いコミットメントが必要となる。

３．イノベーションを支える調査専門組織とマクロ分析

マクロ分析を用いて、社会システム全体の動向を予測する手法は、主にコンサルティングファーム、政府機関の将来予測の手段として、また、シンクタンク組織が、コーポレート戦略部門に対して将来の企業活動の方向性を示唆するための情報収集手段の１つのとして利用されてきたが、イノベーション組織がマクロ分析結果を直接利用する事は少なかった。

しかし、市場の多様化、複雑化が進むにつれ、個別市場の変化を予測する場合でも、複数の関係する産業の動きを同時に把握する事が不可欠となり、結果として社会システム全体の動きを俯瞰する事無しに、個別市場の動きを十分理解する事が難しくなってきている。加えて、市場の変化のスピードが指数関数的に早くなっている現在､従来は長期予測が数 10 年先の世界を対象に議論されていたのに対して、現在では 10 年程度先にまで短縮されている事から、従来長期視点の分析で主に利用されてきたマクロ分析の手法が、イノベーション組織活動でも有効に機能し始めている。

先行研究では、イノベーションの分類や、分類されたイノベーションに対応する創発プロセス、創発プロセスに対応した最適なイノベーション組織構造、既存組織とのインターフェースに関する課題及び解決策等について数多くの示唆をしている。しかし、既存調査専門組織との連携、特にマクロ分析組織との連携の重要性と、その分析結果の有効利用について特化した研究は無かった。

４．事例分析

今回調査した 6 社のイノベーション組織及び調査組織との関連性を整理すると以下の 3 種類のケースに分類出来た。 3 種類に分類されたイノベーション組織に共通している点は、企業組織がマクロ分析組織を持っている事、イノベーション組織が既存マーケティング組織と連携している事と、連携に際しては本社及び各リージョンの CEO が必ず関与しており、トップダウンで組織的なイノベーション創出に向

けた取り組みを強力に推し進めている点にあった。

図 4 の事例は、イノベーション組織を含めた関連組織が全て本社機能として集約されているケースであり、マクロ分析を担当するシンクタンク組織が本社 CEO 直属の関連会社として外部に独立した構成にある。今回調査した企業には無かったが、シンクタンク組織が本社組織の一部として存在するケースもあり得る。リージョナル毎の個別の特殊性は考慮されず、イノベーションに関する意志決定、技術、事業開発は全て本社組織が行う。

本イノベーション組織構造は、比較的グローバル化の際にリージョナル戦略が進んでいない企業もしくは、本社機能が製品セグメントによるグローバル横断型戦略を進めている企業に合ったイノベーション組織構造と考えられる。

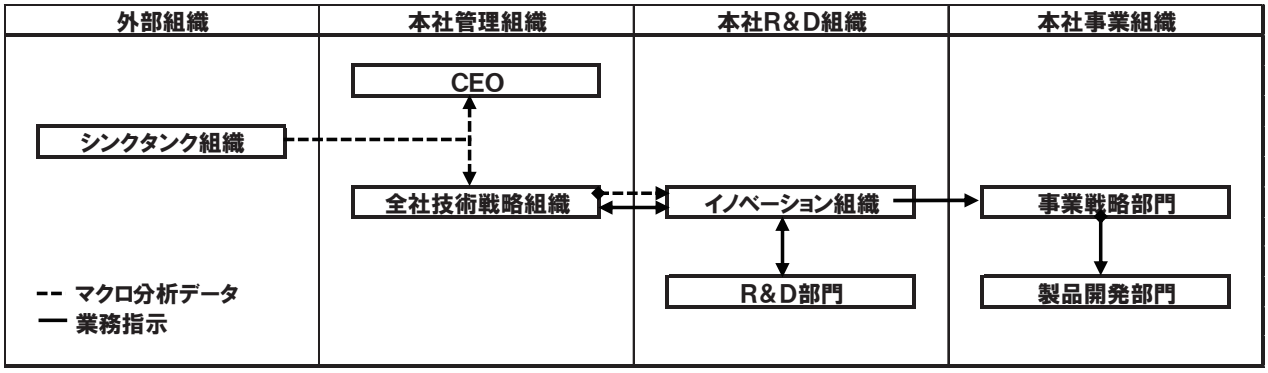

図 4 本社集約型イノベーション組織

図 5 の事例は、本社マーケティング組織が中長期のマクロ分析、また、全社 R&D 部門が研究技術開発を担当するが、実際のイノベーション活動に関しては、各リージョン CEO 管掌の元、リージョン組織が本社と独立して実施する。

本イノベーション組織構造では、情報、技術に関しては本社組織がグループグローバルでのガバナンスを発揮しつつ、グローバルなリージョナル戦略が進んでいるので実務としてのイノベーション活動には、各リージョンの独自性を担保した形である。

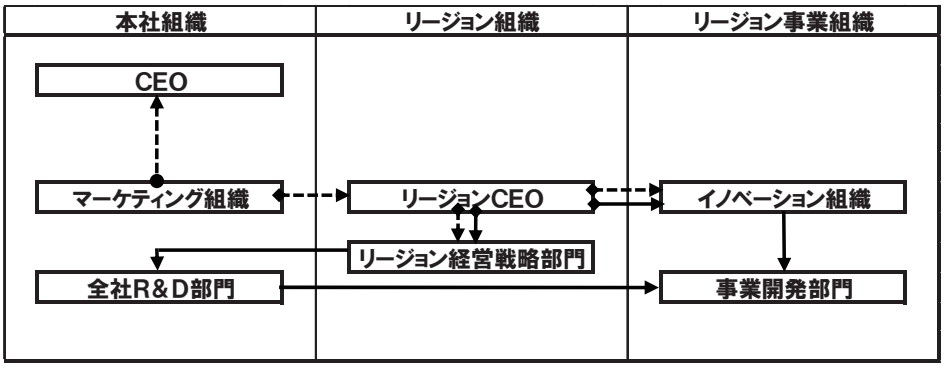

図 5 リージョン連携型イノベーション組織

図 6 の事例は、本社マーケティング組織が長期のマクロ分析を実施、これを受けてリージョンのマーケティング組織が、リージョン個別の事業環境を配慮した上で中期のマクロ分析を実施する。リージョン連携型イノベーション組織と類似だが、リージョンの事業環境を中期レベルで反映させる調査分析活動も含め、リージョンの自立性を最大限配慮した分散型のイノベーション組織となっている。

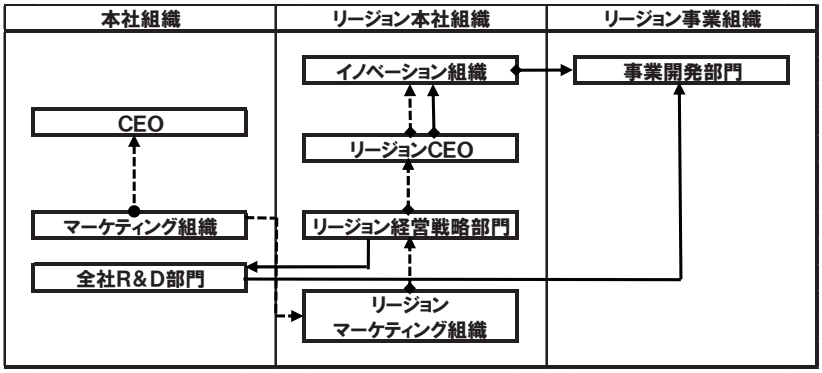

図 6 リージョン自立分散型イノベーション組織

５．考察

本研究では、国内で活動する主要なグローバル企業 6 社のインタビュー調査により、イノベーション組織活動のプロセスを理解する課程で、イノベーション組織の重要なタスクであり、またイノベーション創出に不可欠な活動である調査分析業務は、調査専門組織との連携の上に成立している事実が明確となった。特に市場が多様化、複雑化している現在、対象技術や対象事業の将来性を評価するためには、個別技術分野や製品市場だけでは無く、事業が置かれている環境を俯瞰的に把握する必要があるため、マクロ分析組織との連携が重要である事が理解出来た。また、イノベーション組織と調査専門組織との連携方法は、調査専門組織の組織構造により分類され、その得失が異なる事も理解出来た。

企業のイノベーション活動において、技術の将来価値の見極め、応用製品の事業性評価、新事業機会の可能性探索等を行う際、調査活動が必須となるが、調査分析の専門性をイノベーション組織に求めるのは非効率であり、企業活動の効率化、ナレッジの蓄積を考えても、既存の調査組織との連携が不可欠である。

しかし、大企業の調査専門組織は、一般的に経営及び事業戦略立案のための情報分析部門として、顧客のニーズ調査や市場動向、製品需要予測、競合他社動向等調査を目的に、企業活動開始の早期段階から組織化されているため、後発のイノベーション組織と連携するための最適な組織構造やインターフェースを持っていない。今後イノベーション組織の活動内容が進化していく中で、調査専門組織とイノベーション組織の組織構造及び連携方法の最適化が図られていくべきと考える。

６．おわりに

本研究では、イノベーション組織活動と調査専門組織との連携方法に関して、実際の企業の組織構造及び連携活動の調査を実施したが、インタビューの対象としたメーカーは主要大企業 6 社のみであり、対象分野とサンプル数が限定的であった事から、今回の研究結果を一般化出来るレベルには至っていない。しかし、イノベーション組織と調査専門組織、特にマクロ分析組織との連携の重要性、既存調査専門組織との最適な連携を考える上での課題とその解決に向かう道筋を示唆する事が出来たと考える。

７．参考文献

［1］ 元橋一之、上田洋二、三野　元靖、日本企業のオープンイノベーションに関する新潮流：大手メーカーに対するインタビュー調査の結果と考察　独立行政法人経済産業研究所（2012）
［2］ Rebecca M. Henderson, Kim B. Clark, Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No.1 (1990)
［3］ Martha S. Feldman, Brain T. Pentland, Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, Administrative Science Quarterly, Vol. 48, No.1 (2003)