

Title	半導体メーカーにおける価値共創体制の構築に向けて
Author(s)	大久保, 誠寛; 井上, 悟志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 545-548
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="https://hdl.handle.net/10119/20280">https://hdl.handle.net/10119/20280</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

## 半導体メーカーにおける価値共創体制の構築に向けて

○大久保誠寛，井上悟志（東京理科大学）

### 1. はじめに

市場の成熟化とグローバル競争の激化は、多くの製品をコモディティ化させ、企業は熾烈な価格競争に晒されている。この状況を打開すべく各社が差別化を図る一方で、顧客ニーズは複雑かつ多様化し、製品ライフサイクルも短期化の一途をたどる。このような消耗戦から脱却するには、既存の競争軸そのものを転換するイノベーションが不可欠となる。もはや顧客が明確に言語化できる顕在的ニーズに応えるだけでは、持続的な競争優位を築くことはできない。現代の企業にとって中心的な課題は、顧客自身もまだ認識していない潜在的ニーズをいかにして掘り起こし、新たな価値を創造するかという点にある。その実現のためには、顧客を製品の消費者としてだけではなく、新たな価値を共に創り出すパートナーとして捉え直し、価値共創を推進することが求められる。

### 2. 先行研究と分析の枠組み

山中<sup>[1]</sup>は、潜在的ニーズが単なる技術情報だけでなく、その背景にある顧客の顧客情報や技術戦略といった多様な情報を含んで構成されていると指摘する。この複雑な情報の束を獲得するためには、開発担当者が単独で取り組む技術者マーケティングには限界があり、顧客と企業を接続するインターフェイスとして機能する営業組織との組織的な取り組みが不可欠であるとする。

この組織的取り組みの必要性は、野中・竹内<sup>[2]</sup>の知識創造理論によって理論的に説明される。同理論によれば、新たな知識は、言語化できない暗黙知と、言語化・数値化された形式知の相互変換プロセスを通じて創造される。本研究の文脈に当てはめれば、営業担当者が顧客との対話から得る暗黙知と、開発担当者が持つ技術仕様などの形式知は、それぞれ単独では潜在的ニーズの全体像を捉えきれない。両者の知が組織内で共有され（共同化）、新たなコンセプトとして言語化され（表出化）、既存の知と結合され（連結化）、そして組織の新たなノウハウとして体得される（内面化）という、SECIモデルのダイナミックなプロセスを経て初めて、真の価値創造は可能となる。

しかし、先行研究では両組織の連携の重要性は論じているものの、その連携を具現化する具体的なメカニズムについての議論は十分とは言えない。本研究ではこの点を踏まえ、SECIモデルを分析の枠組みとし、顧客との価値共創体制の構築に向けた第一歩として、自社の開発・営業組織を対象とした調査に基づき、知識創造プロセスにおける実態を把握する。

### 3. 調査設計と分析手法

#### 3. 1. 調査目的と対象

本調査は、自社における開発・営業組織間の連携と情報共有の実態を把握し、顧客との価値共創プロセスにおける課題を特定することを目的とする。調査対象および回答率は以下の通りである。

開発組織：過去5年間に製品開発を担当した12名（回答率100%）

営業組織：国内外の営業を担当する23名（回答率74%）

#### 3. 2. 調査方法と設問設計

調査は、顧客ニーズと製品企画をテーマにWebフォームを用いた無記名アンケート形式で実施した。設問は選択式および自由記述式の両形式で構成し、本研究の理論的構成概念（開発・営業組織による暗黙知の共有、営業組織によるインターフェイス機能等）を測定できるよう設計した。

#### 【設問例】

- ・開発・営業組織による暗黙知の共有（共同化）の現状測定（選択式）  
製品企画を含む製品開発を行う上で、顧客ニーズをどの程度把握できていると思いますか？  
（5項目選択：よく把握できている、ある程度把握できている、あまり把握できていない、ほとんど把握できていない、わからない）
  - ・営業組織によるインターフェイス機能（連結化）の現状測定（選択式）  
獲得した潜在的ニーズは、開発組織にどのように共有していますか？  
（5項目選択：会議やメールなどで直接伝えている、社内システムに登録している、何もしていない、潜在的ニーズを獲得できていない、その他）
- 尚、自由記述式については、特定の設問を設けず、回答者が自由に意見を述べられる形式とした。

### 3. 3. 分析手法

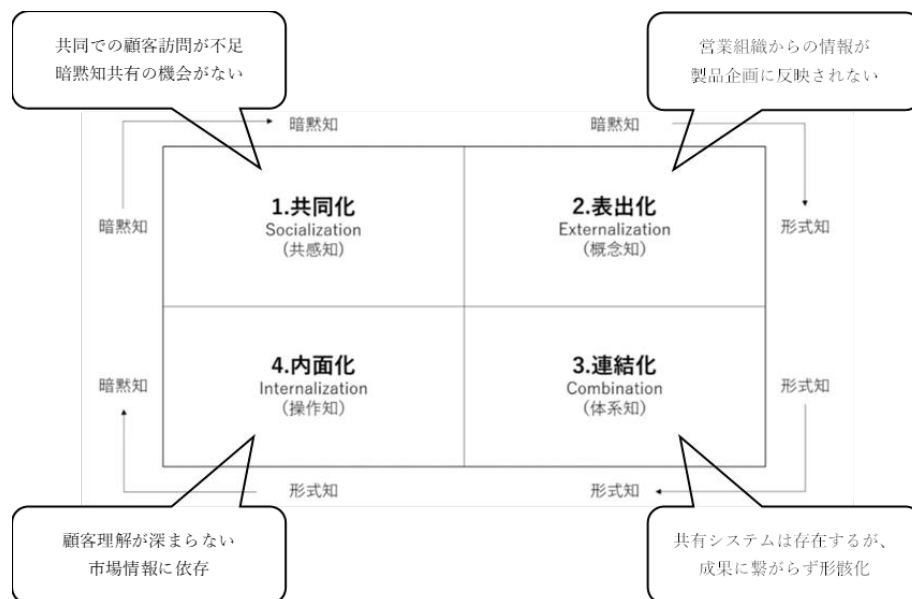
回答データは、定量・定性の両面から分析を行った。

定量分析：選択式回答に対し、単純集計を行い、組織間の認識の差異や傾向を客観的に把握した。

定性分析：自由記述に対し、組織内の課題、組織間の関係性や情報共有の課題といった、本研究に関連するテーマを抽出した。これにより、数値だけでは捉えきれない連携の質的な課題を分析した。

### 4. 自社の現状分析

アンケート調査の結果、自社の知識創造プロセスは、SECIモデルの各段階において複数の課題を抱えている実態が明らかになった（図1参照）。



出所：筆者作成

図1：SECIモデルにおける自社の課題

#### 4. 1. 共同化プロセス

「共同化」は、共に体験をすることで暗黙知を共有するプロセスである。調査では、開発組織の 58.3%、営業組織の 70.6%が、「開発組織は顧客ニーズを把握できていない」と回答しており、知識創造の起点において課題が存在することが明らかになった。この課題に対し、営業組織の 70.6%が潜在的ニーズ収集の有効な手段として、「開発・営業組織が顧客訪問し、それぞれの視点から収集する」ことを挙げており、開発組織においても同様の意向が確認された。この結果は、両組織が顧客の現場という文脈を共有し、暗黙知を移転させるために不可欠な共同体験を渴望しながらも、それが著しく不足している現状を明確に示している。これは、知識創造の出発点である共同化プロセスが、十分に機能していないことを示唆する。

#### 4. 2. 表出化プロセス

「表出化」は、暗黙知を対話や思考を通じて明確な言葉やコンセプト（形式知）へと変換するプロセスである。営業組織の82.3%が「共有した情報が製品企画に反映されていない」という不満を抱いている事実は、この表出化プロセスが機能していないことを示している。営業担当者が持つ暗黙的な洞察を開発組織が行動に移せる形式知へと適切に言語化・概念化される場や仕組みが機能していない実態が確認された。

#### 4. 3. 連結化プロセス

「連結化」は、新たに生み出された形式知を既存の知識体系と結びつけ、体系的な知識を創造するプロセスである。調査からは、営業組織の76.5%が、潜在的ニーズを「会議やメール」「社内システム」といった手段で共有していると回答する一方で、実に94.1%もの回答者が「開発組織との情報共有に改善の余地がある」と感じている実態が明らかになった。これは、情報共有の仕組み自体は存在するものの、それが実質的な成果に結びついていないことの証左である。すなわち、形式知を結合させるシステムは、新たなコンセプトを既存の技術情報や市場データと効果的に結びつけ、具体的な製品仕様を創造するという本来の目的を果たしておらず、プロセスが形骸化していることを物語っている。

#### 4. 4. 内面化プロセス

「内面化」は、体系化された形式知を、実践を通じて組織や個人のノウハウ（暗黙知）として体得するプロセスである。しかし、これまでの分析で見たように、共同化から連結化に至る各プロセスに課題が存在するため、組織が本来体得すべき「顧客価値に根差した形式知」が十分に醸成されにくい状況にある。その結果、SECIモデルを通じた顧客理解の深化がなされないため、最もアクセスしやすい形式知である市場情報などに依存せざるを得なくなるリスクを孕んでいる。これは、組織が学習し、成長する機会を失う可能性があることを示している。

### 5. 考察

SECIモデルの枠組みを用いた分析は、自社が抱える課題がコミュニケーション不足といった表層的な問題ではなく、知識創造のサイクルそのものが滞っている点にあることが明らかになった。その要因は、相互に関連する3つの課題として集約できる。

1つ目の課題は、価値創造の起点となる情報共有プロセスの形骸化である。調査結果が示す通り、両組織に連携への意志があるにもかかわらず、営業組織の82.3%が「共有した情報が製品企画に反映されていない」と感じている事実は、共有の仕組みが成果を生み出すプロセスとして機能していないことを明確に示している。この形骸化が、後述する2つの課題を生み出す根本原因となっている。

2つ目に、この形骸化したプロセスが、各組織の活動に歪みを生じさせている。営業組織は、顧客から収集した潜在的ニーズに関する情報が製品化に結びつかないという経験を繰り返すことで、山中の言うインターフェイス機能を果たすことへの動機を失い、例えば、評価されやすい短期的な販売成果へと活動を偏重させていくことが考えられる。一方、開発組織は、営業組織から提供される情報が不足しており、かつ共同での顧客訪問といった文脈を共有する機会も乏しいため、顧客理解を深めることができない。結果として、主体的な製品開発のインプットを失い、市場の公開情報に依存した製品開発へと陥るリスクがある。

そして3つ目に、こうした負のサイクルが常態化することで、組織間の壁という最も根深い課題が醸成される。営業組織は、潜在的ニーズを伝えても製品化されない経験が積み重なることで、開発組織に対する信頼が低下し、価値ある情報を共有しても無駄だという感情を生み、さらなる連携の機会を奪う。結果として、各組織がそれぞれの領域内で最適と信じる行動（例えば、営業組織は目先の販売、開発組織は市場情報への依存）を取らざるを得なくなる。このような部分最適の積み重ねが、本来であれば組織横断的な連携によって達成されるべき顧客価値の創造という全体最適を阻害する悪循環を形成している。

この現状を打開するためには、各組織の役割の形式的な再定義に留まらず、この負のサイクルを断ち切り、組織横断的な知識創造を意図的に促す新たなメカニズムの構築が喫緊の課題である。

## 6. おわりに

本研究は、自社の知識創造プロセスは、SECI モデルの各段階において複数の課題を抱えていることを明らかにした。特に、組織間の壁が、知識創造のサイクルそのものを停滞させている最大の課題であると結論付けられる。

これらの課題に対し、今後の研究では、先進企業の事例研究を通じて、具体的な解決策の方向性を模索していく。ただし、事業内容や組織文化が異なる企業の成功モデルを安易に取り入れるのではなく、その成功の背後にある普遍的な原理を抽出し、自社の文脈に合わせて応用するアプローチを取る。

1 つ目に、組織の機能不全から再生した日産自動車の事例<sup>[3]</sup>は、硬直化した組織のサイロを取り除くための強制的な協業メカニズムの原理を提示する。クロスファンクショナルチーム（CFT）の本質は、各組織からメンバーを意図的に集め、共通の課題に取り組ませることで、形骸化したコミュニケーションを活性化させ、組織間の壁を強制的に取り払う点にある。

2 つ目に、キーエンスの経営モデル<sup>[4]</sup>は、持続的な価値創造システムを構築するための営業と商品開発の連携の原理を提示する。同社の核心は、営業機能を販売組織としてではなく、商品開発プロセスに不可欠な一部として組み込み、顧客の潜在的ニーズを開発プロセスの優先事項へと直結させる仕組みにある。

これら事例から抽出される普遍的な原理を自社の課題克服に応用し、組織横断的な知の融合を実現する。そして、それを通じて顧客との価値共創体制を構築し、新たな提供価値を持続的に創出していくことこそが、本研究の最終的な目的である。

## 参考文献

- [1] 山中正樹, 『生産財営業組織における潜在的ニーズ獲得の論理』, 2019 年
- [2] 野中郁次郎/竹内弘高, 『知識創造企業』, 1996 年
- [3] カルロス・ゴーン, 『ルネッサンス』, 2001 年
- [4] 延岡健太郎, 『キーエンス 高付加価値経営の論理』, 2023 年