

# コーポレート研究開発テーマの再構築

株式会社日本総合研究所

## 1) 顧客主導型製品開発への偏重 日本メーカーの研究所の変遷

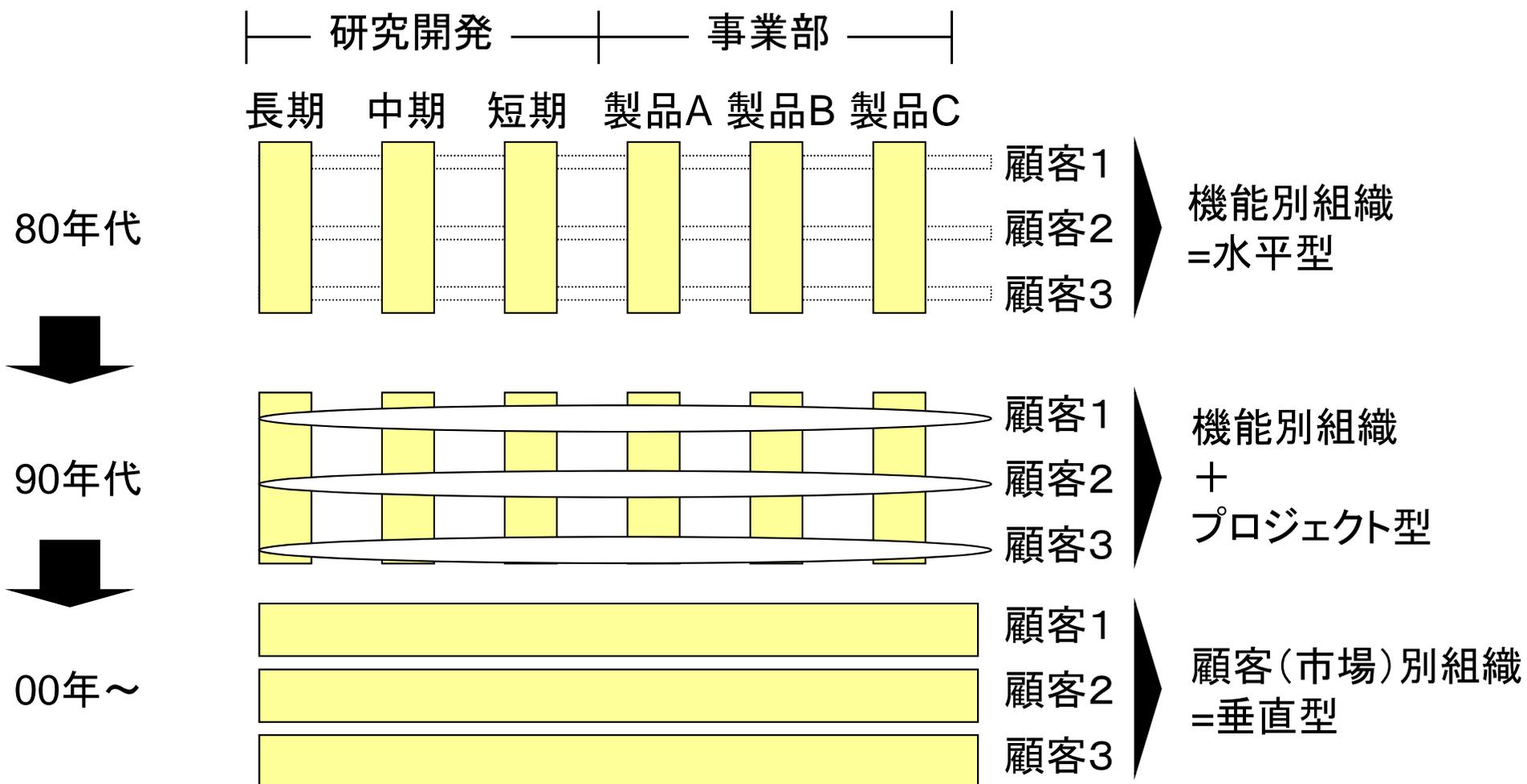
	80年代	90年代	00年代
時代背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入技術時代</li> <li>● 中央研究所ブーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 改良技術時代</li> <li>● 開発研究中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創造技術時代</li> <li>● 戦略的研究推進</li> </ul>
研究開発の進め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 放任型 (長期戦略フレーム欠如)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト寄せ集め型 (戦略フレームワークの部分存在)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目的指向型 (全社戦略フレーム存在)</li> </ul>
研究開発組織の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術分野ごとのコストセンター</li> <li>● R&amp;Dと事業との統合見解不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マトリクス型体制でプロジェクト管理</li> <li>● プロジェクト単位では意思統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 孤立しないR&amp;D</li> <li>● R&amp;Dと事業の方向性が一致</li> </ul> <p><b>=事業寄りの研究開発</b></p>

資料:平成18年3月 NEDO『わが国産業界の研究開発の変化とそのNEDOプロジェクトの与える影響に関する実態調査』

P3図1技術経営を軸とした事業構造転換 吉田JSR株式会社長講演より、に基づいて日本総研作成

## 1) 顧客主導型製品開発への偏重 研究所の変遷と組織(業務)改革

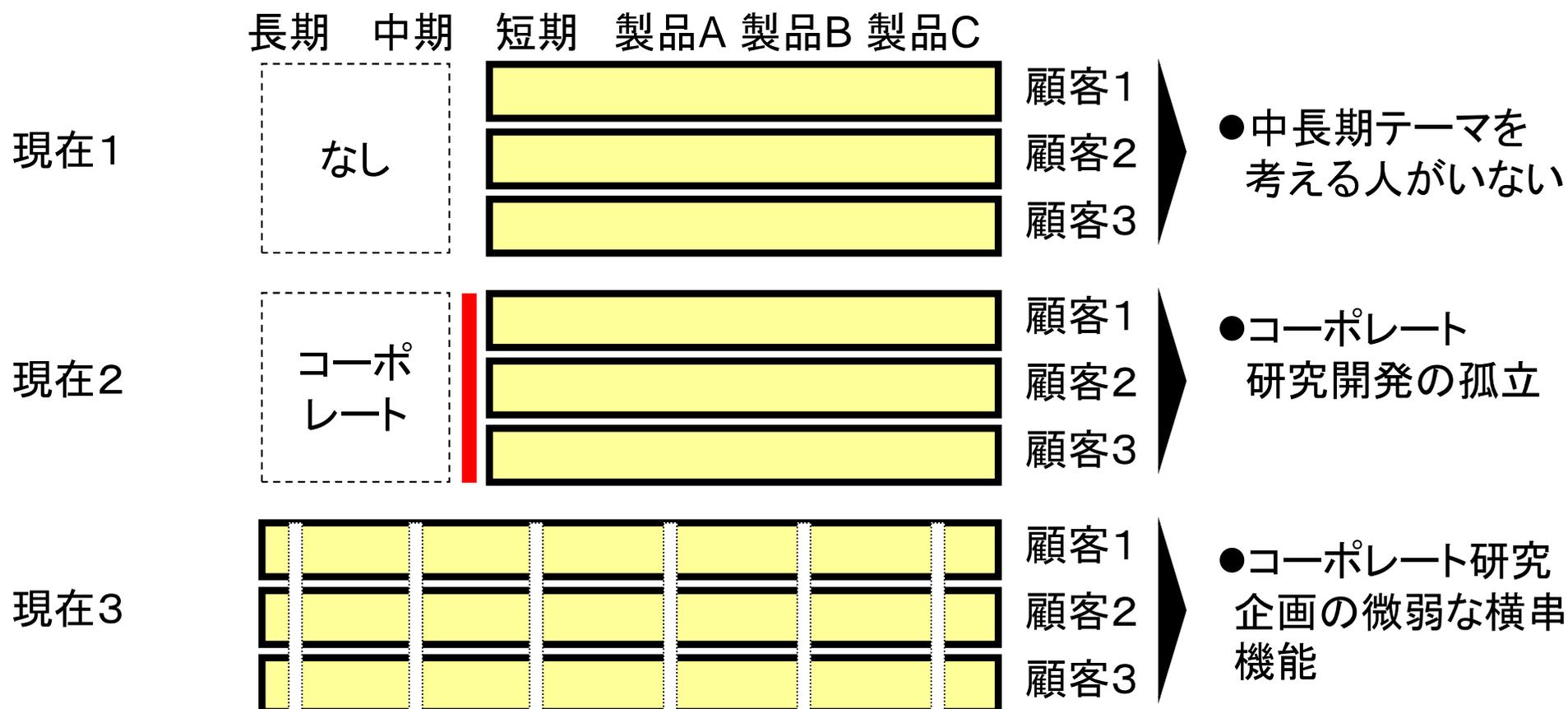
- 強い「顧客志向」に90度転換. 今後もさらに強くせざるを得ない状況



## 1) 顧客主導型製品開発への偏重 強い顧客志向が生み出した、研究開発の問題

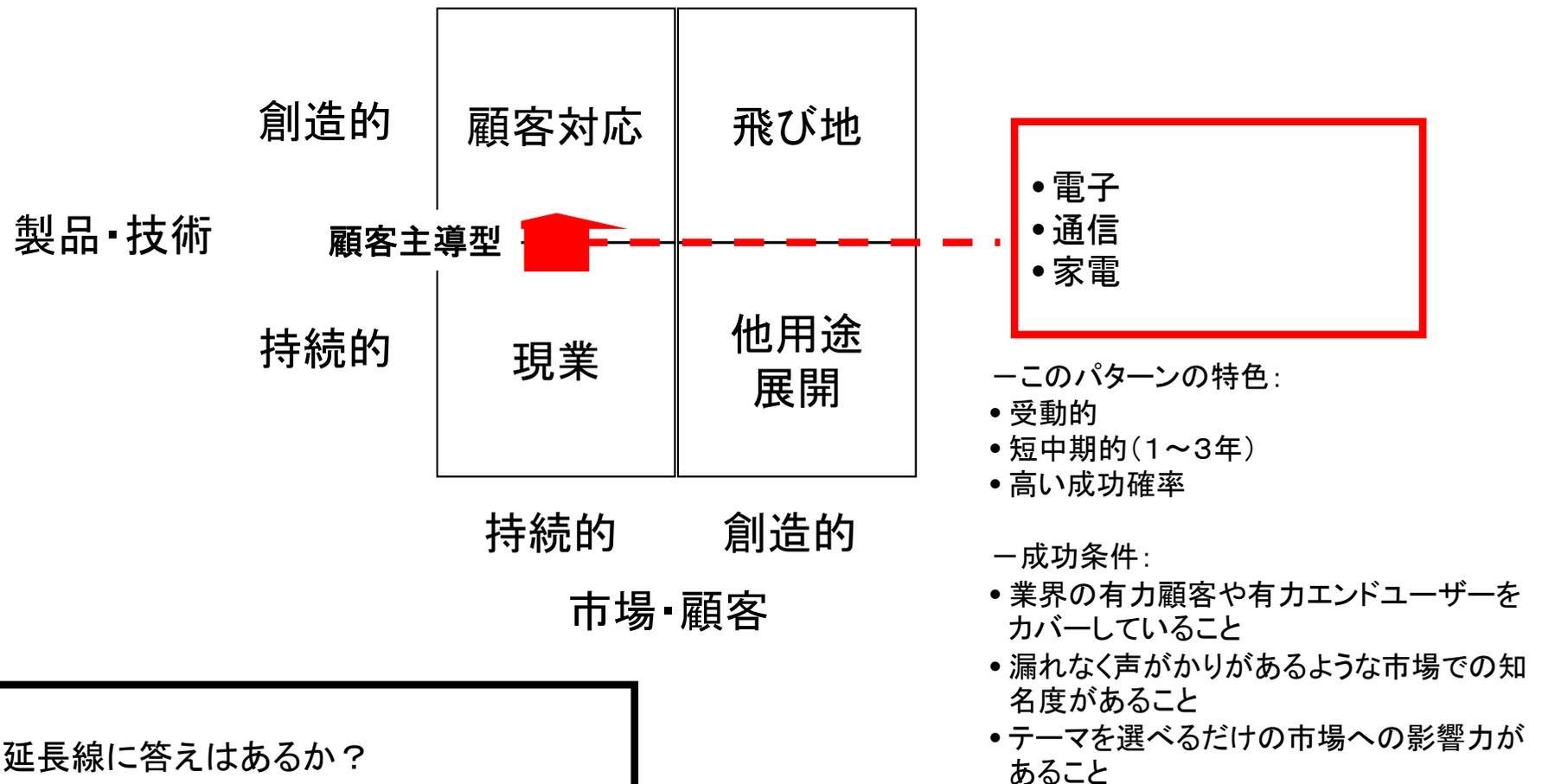
- 強い顧客志向とは、早い話が「目先のカネ」志向＝短期業績主義
- 目先の「効率」はよくなったが、中長期の研究開発に大きな問題を生む

└ 研究開発 ─ 事業部orカンパニー ─┘



## 2) 顧客主導型では成功しない新規事業テーマが停滞 ケースA社(1)

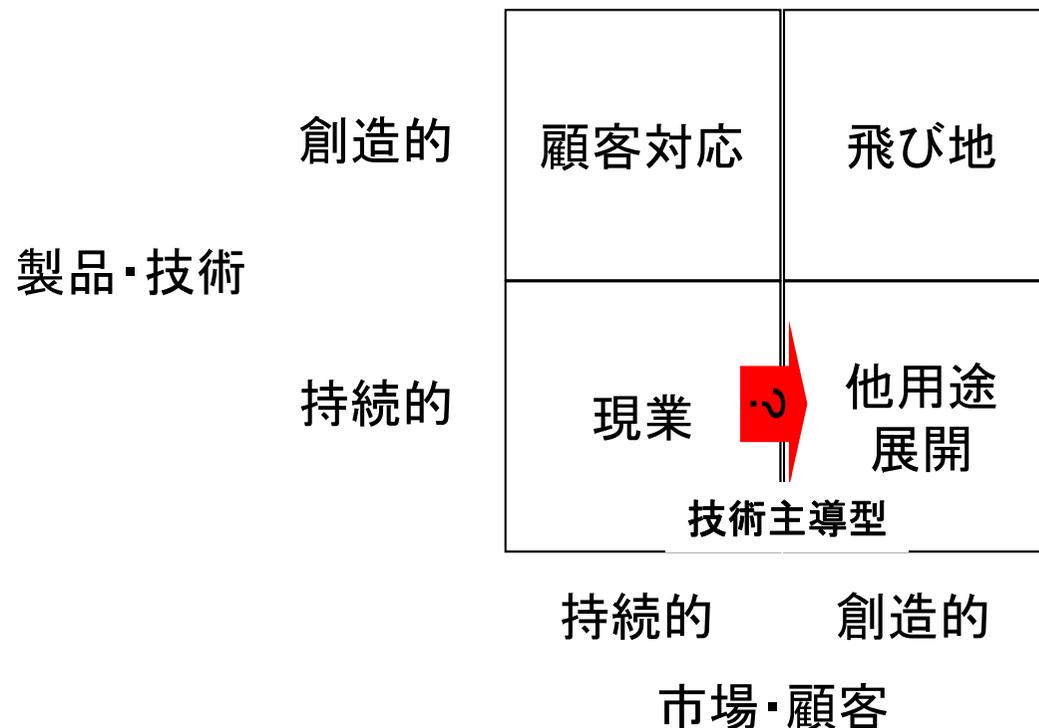
- 顧客主導型の新製品開発で成功を続けてきた。しかし、現業の範囲内にとどまる
- また、顧客主導型新製品開発では、得意とする技術の垂直統合モデルは効果的だった



このパターンの延長線に答えはあるか?

## 2) 顧客主導型では成功しない新規事業テーマが停滞 ケースA社(2)

- 分野を決め、アドバルーンはあげたが、時間軸の長いテーマは、どれもうまくいってない
- 顧客に聞いても答えのないテーマでは、何をしたらよいのかが、もはや分からない
- では、技術主導型か？と、自社の技術起点で考えようとしても、提案できる人材がいない



- ?
- エネルギー
  - 環境
  - ライフサイエンス(バイオ・製薬・医療)

### 化学・繊維メーカーの研究開発テーマの重点3分野

#### 技術主導型

—このパターンの特徴:

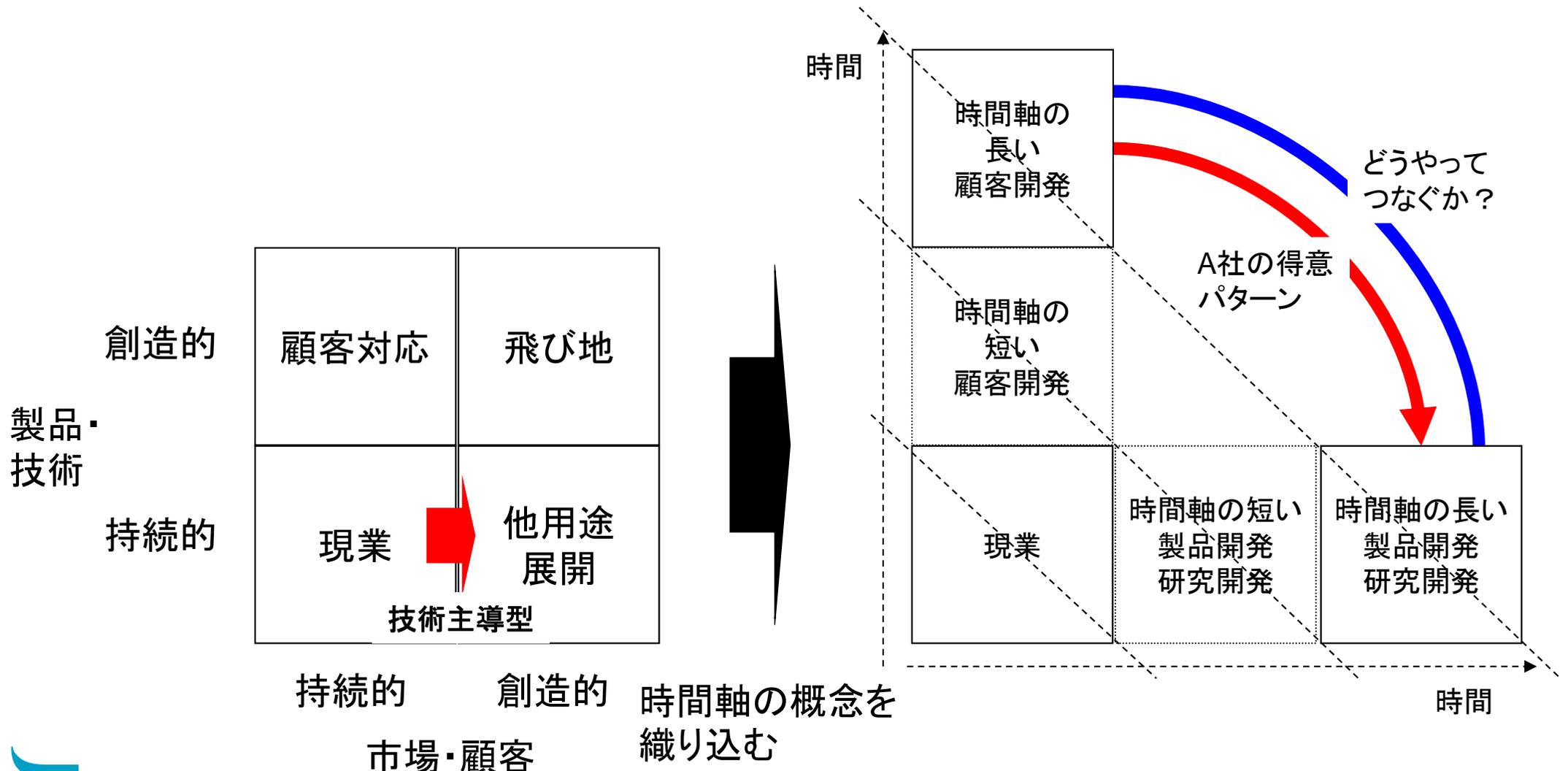
- 能動的
- 結果として中長期的(3~5年以上)
- 成功確率はまちまち

—成功条件

- 現行品では満たされない新規顧客のニーズを捉えていること
- 過程において、臨機応変と七転び八起きが出来る人材がいること

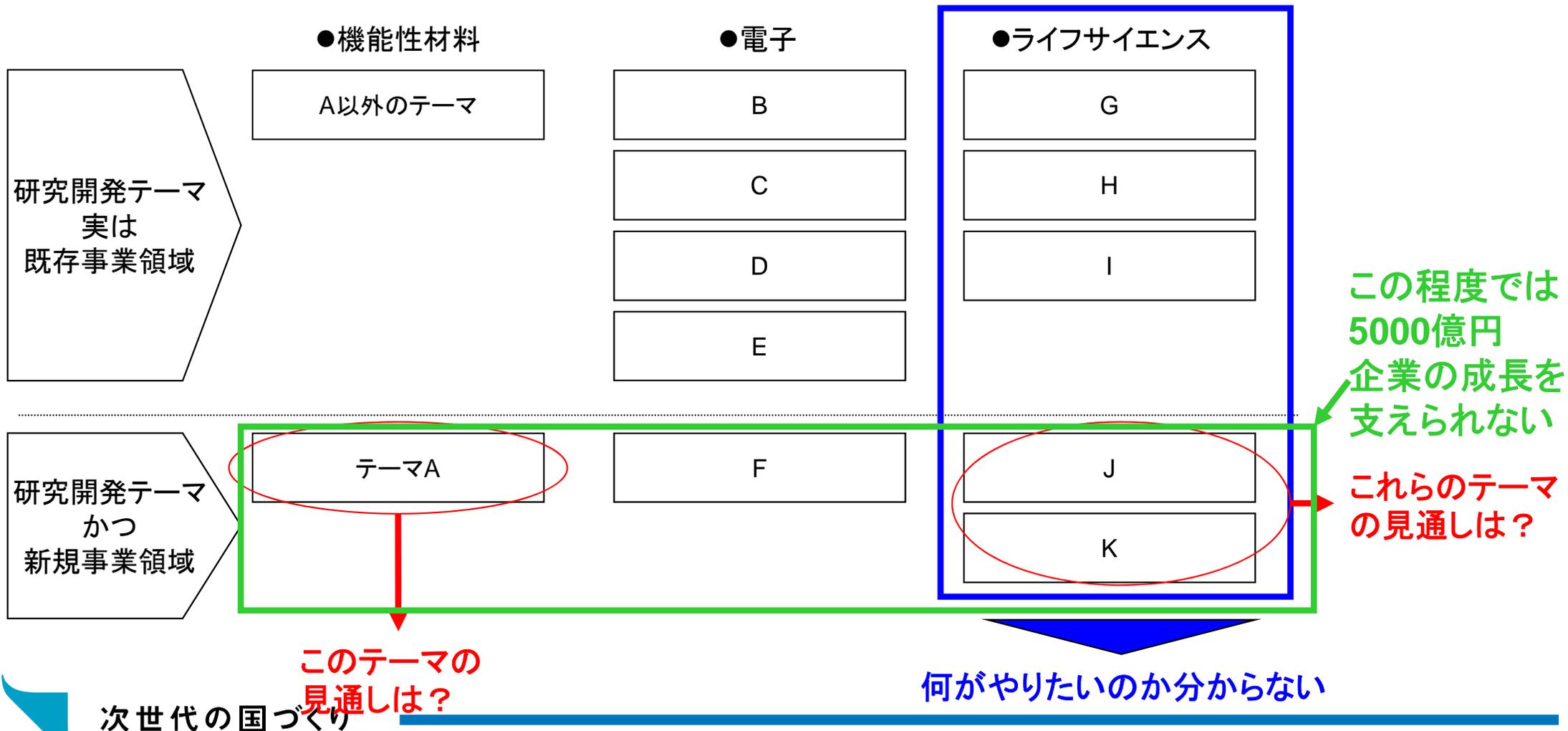
## 2) 顧客主導型では成功しない新規事業テーマが停滞 ケースA社(3)

- 時間軸の長い顧客開発と時間軸の長い製品開発・研究開発をどうやってつなぐか



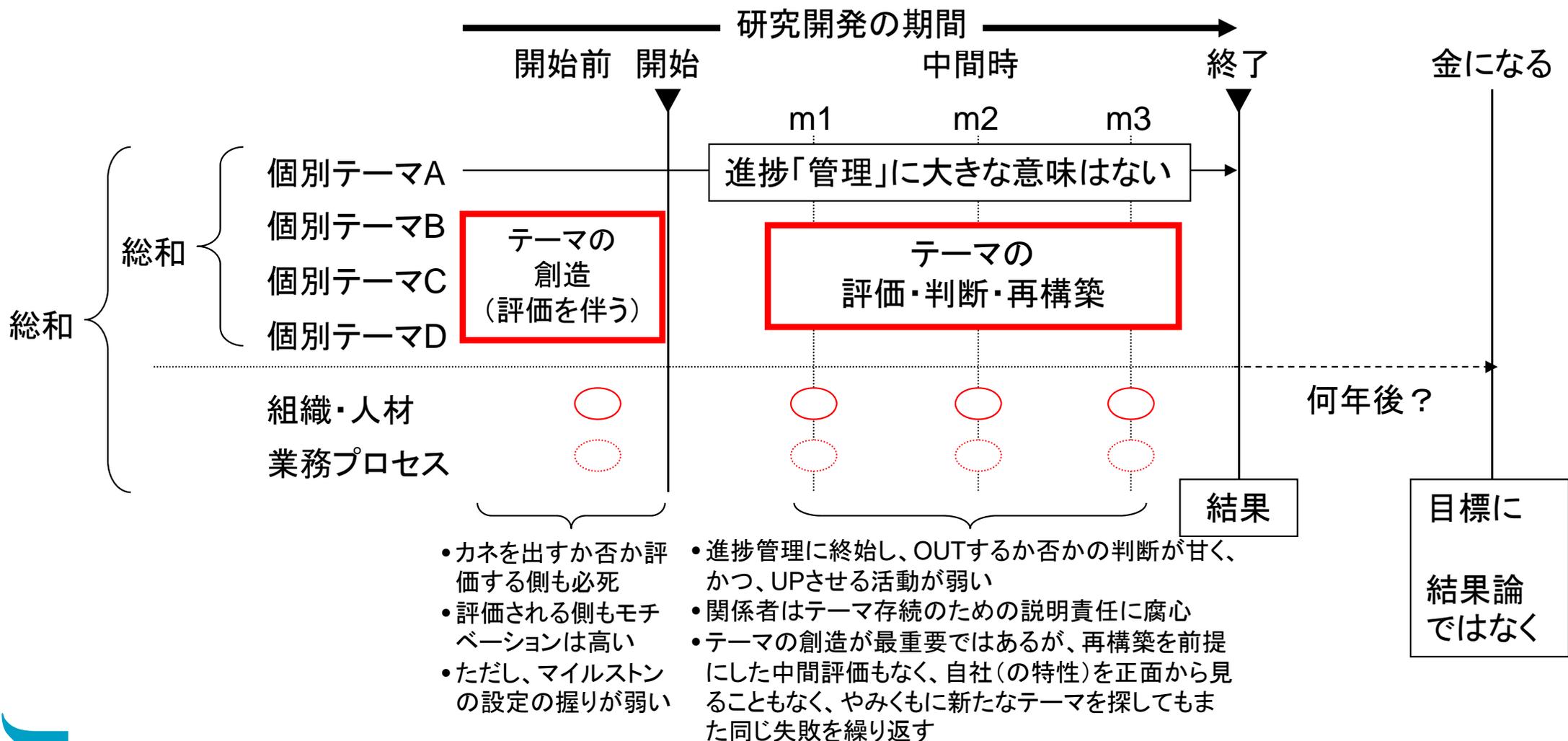
## 2) 顧客主導型では成功しない新規事業テーマが停滞 ケースB社

- ライフサイエンスは、寄せ集めのテーマを括っただけで、何がやりたいのか分からない
- 研究開発テーマのほとんどは現業領域で、成長戦略とは言えないことは明白
- 個別テーマの評価が甘いのではないか



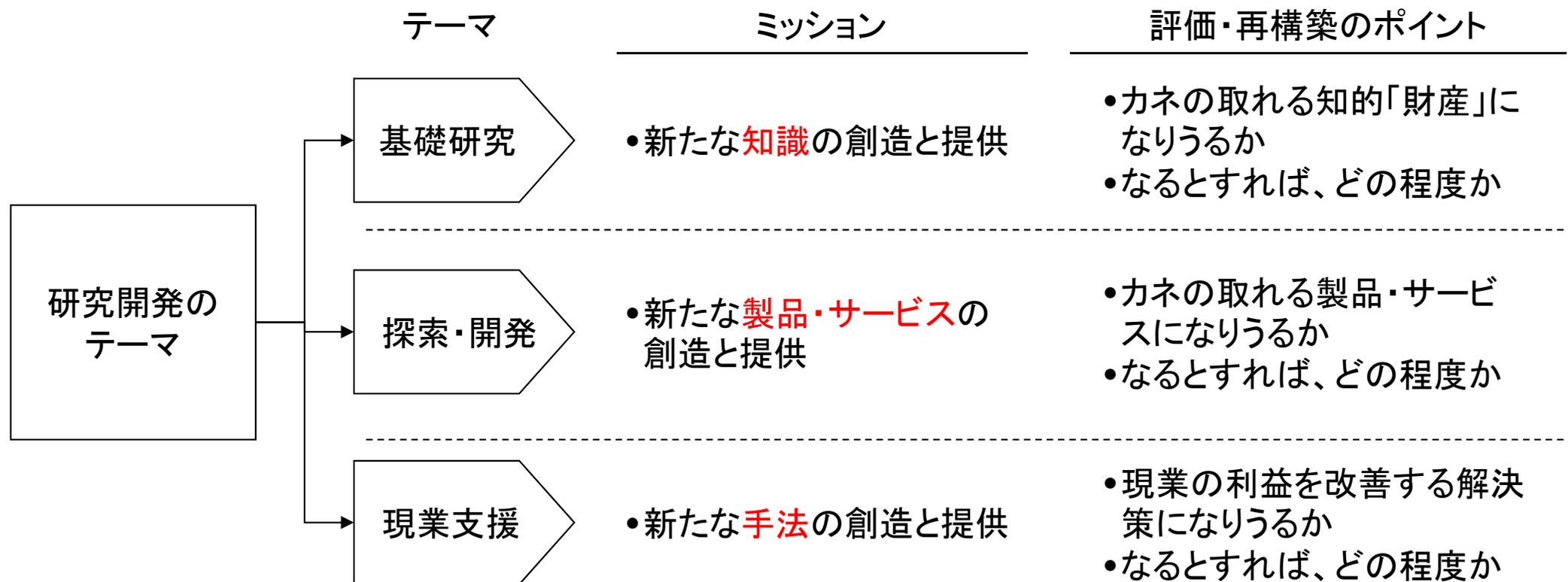
### 3) 中間評価の甘さ

- 中間時の評価の重要性が増大している
- 評価をすること、OUTの判断とともに、テーマを立て直すことを前提にした評価が必要



### 3) 中間評価の甘さ

- OUTPUTの形は違っても、「カネの取れる研究開発」を行うというミッションは、どの研究開発も変わらないはず
- しかし、時間軸の長い研究開発は、評価が甘い（「先のことは分からない」で許される？）



お問い合わせ先：  
株式会社 日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門  
E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)