

## 国際P2M学会 第7回研究発表大会 「経済危機を突破するイノベーション経営の仕組みと仕掛け」 - 新たなものづくり、ことづくり、絆づくり - 盛況に終わる

2009年9月12日(土)に東京田町のキャンパス・イノベーションセンターで開催された 国際P2M学会秋季研究発表大会についてご報告いたします。

### 2009年秋季研究発表大会の協力御礼と総括のご報告

国際P2M学会春季研究発表大会 実行委員長  
東京農工大学大学院技術経営研究科客員教授 小原重信

9月12日に第7回の秋季研究発表大会が キャンパス・イノベーションセンターで開催されました。計画予定に従い大会を運営して初期の目的を達成することができました。この成功も皆様会員、関係者、実行委員の皆様の絶大なご協力の結集成果であり、心より御礼申し上げます。



本大会の全体テーマは  
「経済危機を突破するイノベーション経営の仕組みと仕掛け」  
- 新たなものづくり、ことづくり、絆づくり - です。

2009年に入り未曾有の経済危機に直面し、行政、地域、産業、企業の責任者は、「パラダイムシフト」と戦略転換を求められています。金融経済から実物経済へ、外需依存から内需創造へ、中央集権から地域自立分権へ、価格競争力から非価格競争力へ、ナンバーワンよりオンリーワンへのシフトをしています。企業は、「不確実性」による予測を超えた「波及的影響」に見舞われていますが、経営は組織を新たな枠組みで行動できる「経営ビジョン」と「スピーディな実行」が求められています。

トップダウン型の全社戦略だけが策定されても、組織がその意図や文脈を理解して、「実行を成果にまで展開する方法」は少ない状況です。「日本発の戦略、プログラム、プロジェクトを一体化させたP2M手法」は、多次元価値を戦略ミッションからプログラムに展開する実行手法であり、こうした不確実性の高い時期にこそ、有効性のあるイノベーション経営の仕組みと仕掛けの研究発表が期待されます。

好業績企業は、経営には独自のパターンを持っています。経営ビジョン、組織イニシアティブ、実行の仕組みです。具体的には、経営者の洞察力、顧客と組織の絆、組織活性、仕組みや仕掛けです。例えば、「ものづくり、ことづくり、絆づくり」などは、仕組みや仕掛けの切り口として、刺激のあるイノベーション経営のキーワードです。経済論理へのみならず、意欲を刺激する感性、高度サービス、ソフトウェアの仕掛け、活性化行動に走らせるイベントなど行動心理にも触れた巧みなパラダイムが形成されています。



学会は、この戦略と実行の関係の図式をプログラム、プロジェクト、タスクの切り口で研究、分析して、新たなフレームワークを探求します。この趣旨に基づき、基調講演、論文公募を企画いたしました。

お蔭様で一昨年度から秋季と秋季の年度2回の大会を実現し、会員の「研究発表の機会」を充実できて大変喜んでおります。今回は「不確実性環境とプログラムマネジメント」「モデル化、システム化活性化と組織」の2つのトラックを企画いたしました。論文投稿の会員の皆様と、座長の労を取られた皆様に御礼申し上げます。また、進行支援と時間管理にご協力いただいた千葉工業大学西尾雅年研究室の学生の皆様に御礼申し上げます。

## 【秋季研究発表大会の内容】

9:30-9:40	会長挨拶 東京大学名誉教授 吉田邦夫	
9:40-11:00	基調講演 ハーレーダビッドソン株式会社社長 販売拡張部 部長 増田 勝也 氏 「イノベーション経営の仕組みと仕掛け」	
11:15-12:00	総会	
12:00-13:00	昼休み (12:10 - 12:50 理事会)	
会場	A会場	B会場
	多目的室1	リエゾンコーナー501
研究発表	不確実性環境とプログラムマネジメン トラック	モデル化、システム化活性化と組織 トラック
座長	小原重信(前半)/浅田孝幸(後半)	白井久美子(前半)/西尾雅年(後半)
13:00-13:30	A-1 :小原重信 P2M における日本の社会風土と仕組みづくり志向の組織行動 一増加するあいまい使命を管理する論理と原則を築く -	B-1 :山本秀男 P2Mversion 2.0 におけるコーディネーション機能
13:30-14:00	A-2 :湯野川恵美 IT 企業の持続的成長を支える企業戦略の P2M 的アプローチ	B-2 :堀口正明 コスト削減策の検討と検証 - ファイナンス知見モデル
14:00-14:30	A-3 :小松昭英 ビジネスアセスメント序説 一我国製造業への金融危機の衝撃 -	B-3 :田隈広紀・西尾雅年・亀山秀雄 大学におけるロジックモデルの効用評価と 研究支援システムの発展性検討
14:30-15:00	A-4 :松本有二 デザイン分野のための P2M 教育の可能性について - ポータブルスキルの考え方を利用した実験授業 -	B-4 :岩下幸功 バリューチェーンモデルと戦略的アプローチ
15:00-15:30	休憩 30 分 コーヒーブレイク	
15:30-16:00	A-5 :相原憲一 ICT 投資とクラウドコンピューティングの位置づけ	B-5 :長谷川泰司・西尾雅年 情報流通の広域化におけるプログラムマネジメントの適用
16:00-16:30	A-6 :山根里香・浅田孝幸 環境配慮型 SCM を促進させるマネジメント・コントロールの 機能について一概念フレームワークの構築を中心に -	B-6 :小松昭英 ビジネスアセスメント序説一研究開発費利益率の検討
16:30-17:00	A-7 :木下俊彦 世界金融危機を機会に転換できる企業 - パラダイムシフトの下での最適化追求を考える -	B-7 :渡辺貢成 進展の激しい IT 産業における組織活性化の本質とは何か
17:00-17:30	A-7 :菊池隆 ソリューション志向型研究マネジメントの 考察	B-7 :武富為嗣 P2M によるリスクマネジメントのフレームワーク
17:45-19:30	懇親会(於:大会会場内リエゾンコーナー)	

# <<大会報告の部>>

## 基調講演

「イノベーション経営の仕組みと仕掛け」  
ハーレーダビッドソン ジャパン株式会社  
販売拡張部 部長 増田 勝也 氏

<ハーレーダビッドソン ジャパン株式会社代表取締役  
福森豊樹氏を予定しておりましたが福森様急病のため  
同社 増田様にご講演いただきました>

経営ビジョンの実行展開と複数プロジェクト形成と  
期待成果への相乗効果  
競争力の持続と顧客に対する「コト創り」「絆づくり」  
への発想と実行



### 講師略歴

1969年生まれ静岡県出身、1993年上智大学比較文化学部卒業。

大学卒業後、山一証券株式会社に勤務。

94年ハーレーダビッドソン ジャパン株式会社へ入社後、  
ハーレー・オーナーズ・グループ広報（係長）販売拡張部  
（課長、次長）に従事。

ハーレー・オーナーズ・グループではハーレーダビッドソンの日本におけるオフィシャル会員組織立ち上げの中心的役割を務めた。

2007年より現職。

\* \* \*

今回の講演では主に以下の4点をテーマにご講演いただきました。

高い不確実性環境下での「脅威は好機」を活かした経営ビジョン・経営戦略

米国本社での「開発体制」と日本法人の経営ビジョンへの反映・販売体制



ご出席の参加者の皆様

## 個別研究発表

不確実性環境と

プログラムマネジメント トラック

報告者： 座長

小原重信 東京農工大大学院技術経営研究科客員教授

今日では「不確実性」のコンセプトは、イノベーションとの一対で論議される。経済学者のフランクナイトは、確率分布で対応可能なリスクと不能な不確実性を識別し、不確実性へ挑戦する企業家野役割を強調した。シュンペータは、さらに長期のコンドラチェフサイクルで発生する経済的動的サイクルを起業家精神で説明した。プログラムマネジメントは、事業機会への洞察力をミッションに記述して、実行展開する実践管理法に位置づけられる。

このような文脈で4人の研究発表を紹介する。

### 1. 「P2Mにおける日本の社会風土と仕組みづくり志向の組織行動」

小原重信

発表者は、プロジェクトマネジメント (PM) の本質は、不確実性に適合する「変革力」にあると主張する。日本独自のPMは、その変革力を「仕組みづくり志向の組織行動」に内在させており、オイルショックと円高危機を克服した実績で検証される。PMは社会風土で醸成されるローカルな潜在力もあり、P2M開発には、そのダイナミズムの組織原理が転写される。P2Mの「変革力」は、高度成熟化社会でこそ「知識とサービス産業の領域」で発揮されねばならない。グローバル社会を迎えて、洞察力よる「全体使命」が「自己完結型」から「自他協業型」形式に向けられ、P2Mタイプの「中間組織」が曖昧な使命要求にも柔軟かつ創造的に事業展開できるプログラムマネジメントに期待される。会場からの質問は、2件あった。1件は「発表内容における共感」であり、もう1件は「コンテキスト分析」に関する解釈であった。曖昧性は、シナリオ形成によるストーリー化で企画事業の魅力や不確実性に対する喚起を伝達できること、組織の暗黙知は、協働による中間組織で発揮されやすいことが、田坂広志氏の文献を参考に回答された。

### 2. 「IT企業の持続的成長を支える企業戦略のP2Mアプローチ」

湯野川恵美 株式会社 ヒューマンシステム

1992年に創業し15年で売上高12億円、100名の従業員に成長させた過程を経営分析する。創業から1996年までは、「サバイバル時期」に相当し、windows対応パッケージやインターネット試行プロジェクトに参加した。第二期は、2001年までは、成長期(CAGAR34%)にあたり、受託開発やSI開発で知名度や利益率した。第三期は、2001年のITバブルの崩壊から始まり、経営戦略の「試練期」(CAGAR10%)に当たる。その原動力は、人材紹介業の業務システムへの進出とe-Japan計画関連のベンダーからの受注である。この時期に受注案件に対して、PMBOKからP2Mタイプの上流から下流も包括したPM人材能力の強化が成功した。新たな戦略として、中国でのオフショア開発を手掛けるが課題もある。会場からは、少数から100名を超えた組織でのビジョン共有やマトリックス組織の運営に関する質問が出された。「最善の方法は自分が創り出す」ビジョンを創業以来踏襲しているが、戦略視点では技術力に加えて、営業力を補強する組織強化を図ってきた。そこでproject specialistを中核として、予算型の2~3名のチームによるマトリックス組織編成と情報共有と評価が可能なITシステムを採用してきた。

### 3. 「ビジネスアセスメント序説—我が国製造業への金融危機の衝撃」

小松昭英 静岡大学大学院工学研究科事業開発専攻

発表者は、設備投資と情報投資に関する経済評価に関して、数年来産業別に事後定量分析に挑戦して成果を研究論文に発表している。今回の成果は、2002年から2008年までの630社の財務データを基礎に、設備投資と情報投資における2007年の投資正味現在価値も平均投資利益率が、「負値」である結果を出した。その原因は、生産拡大主義による企業行動姿勢、銀行融資の慣行、期間回収法による正当なNPVやIRR法によるビジネスアセスメントを形式化することを主張し、現状の投資正当性のあり方に批判的見解を示している。会場からの反応は、手法と結果に関する金融機関関係者から「研究の手掛かり」としての教示評価があった。その一方で、企業投資は競争戦略型投資では、2~3年、成長戦略投資では5~10年であることも指摘され、識別基準の課題も提起された。

4. 「デザイン分野のための P2M 教育の可能性についてーポータブルスキルの考え方を利  
用した実験授業」

松本有二 静岡産業大学情報学部教授

デザイン分野の仕事は、PM 領域の典型事例である。しかし、大学教育ではデザイン技術の習得に時間配分され、PM 手法も知られない。デザイン分野には、デザイン業 (2345 億円、47000 人) とコンテンツビジネス (13.7 兆円) がある。前者は、プロダクト、ビジュアル、環境領域があり、後者は、映画、映像、ゲーム、アニメーションがある。本論では経済規模が小さいが、製品争力にも影響力のあるデザインを PM 教育視点に注目する。とりわけ、大学のデザイン教育では、プロセス、ポータブルスキル、P2M 知識の関係である。デザインでは、情報収集・分析、計画編集、表現・伝達の価値創造プロセスモデルが実践される。ポータブルスキルは、大学生が基礎スキルとして共有する対人力、対自分力、対課題力を重視する。本論では、大学の教育に、デザインの実践に P2M 知識の適用に挑戦しており、すでに多数課題を認識しており、その突破を目指す意欲的論文である。会場からは、欧米の状況への質問やデザイン教育への共感があった。発表者の解説は次のようであった。日本のアニメが注目されるが、米国のディズニーなどは総合娯楽産業として規模は巨大である。大学ではデザイン系の教授や専門家がいたので、相互交流して知識や情報を共有して P2M の適用を研究している。

報告者: 座長: 浅田 孝幸

大阪大学大学院経済学研究科教授

A-5 相原憲一 「ICT投資とクラウドコンピューティングの位置  
づけーMITポートフォリオモデルでのP2Mアプローチを起点に  
してー」

ICT投資の最新の課題とされているポートフォリオ型の評価方法について、基本的な特徴を明かにし、それを受けて、P2Mの  
とらえ方から新たなポートフォリオ型の評価方法について提案  
している。また、クラウドコンピューティングの普及を前提にして  
ソーシング能力を発揮するための検討方法についてポートフ  
ォリオ型の評価方法の適用可能性を明かにした。

A-6 山根里香・浅田孝幸「環境配慮型SCMを促進させるマ  
ネジメント・コントロールの機能についてー概念フレームワーク  
の構築を中心にして」

本報告では、従来のSCM(supply chain management)では企  
業の効率的な原料購買・生産のためのシステムが議論されて  
きたが、環境配慮型SCMと呼ばれる新たなタイプのSCMに注  
目して、その設計・実施に関連する最適な管理・運用のため  
のコントロールシステムの課題を検討するためのものである。  
その課題とは、従来のSCMが、1企業の経済性の最適化を前  
提したSCM管理を課題としてきたが、環境配慮型SCMでは、組  
織間の多様な利害を環境管理という視点からさらに管理する  
課題について最適化する必要があり、その課題には、組織間  
を横断したSCMの全体最適という課題が付与されることにより、  
3R問題やリバースチェーンの環境特性を意識したシステムの  
機能化における課題を明かにし、その課題克服に必要なコント  
ロールシステムのあるべき特性と方法を検討した論文である。

【不確実性環境とプログラムマネジメン トラック発表者と論文テーマ】

小原重信 P2M における日本の社会風土と仕組みづくり志向の組織行動 ー増加するあいまい使命を管理する論理と原則を築くー

湯野川恵美 IT 企業の持続的成長を支える企業戦略の P2M 的アプローチ

小松昭英 ビジネスアセスメント序説 ー我国製造業への金融危機の衝撃ー

松本有二 デザイン分野のための P2M 教育の可能性についてーポータブルスキルの考え方を利用した実験授業ー

相原憲一 ICT 投資とクラウドコンピューティングの位置づけ

山根里香・浅田孝幸 環境配慮型 SCM を促進させるマネジメント・コントロールの機能について ー概念フレームワークの構築を中心にー

木下俊彦 世界金融危機を機会に転換できる企業 ーパラダイムシフトの下での最適化追求を考えるー

菊池隆 ソリューション志向型研究マネジメントの一考察

#### A-7 木下俊彦 「世界金融危機を機会に転換できる企業—パラダイムシフトの下での最適化追求を考える—」

この世界金融危機は、著者によれば、1930年代においては新たな企業や技術を生み出したように、今回の金融危機も新たなスター企業とそれをささえるマネジメントや技術革新を生み出す可能性があることを考察の起点にする。そして、どのような企業モデルあるいは、それがどのような課題をもつ可能性があるのか、考察したものである。その場合に著者の指摘は、世界規模で起こる経済競争において、アジア新興国の台頭とその中核となる所得層として、アジア新興国の中間層とその拡大に留意する必要があることをあげている。それに日本企業が接近あるいは、彼らのニーズをキャッチアップする上でどのような課題やコンピテターがあるのかを検討している。ここで、著者は過去の日本企業の行動は、新興国市場では、高所得者に焦点をあてて、マーケティングを行って、高コスト・高付加価値で対応して成功を収めたが、この新たな中間層については、強力な韓国や台湾の企業を始め、成功するには高コストからの脱却という課題もあり、全く新たな視点にたった戦略の構築が求められることを検討したものである。

#### A-8 菊池隆 「ソリューション志向型研究マネジメントの一考察」

社会課題については、これまでのシーズ志向の研究からニーズ志向の研究が求められる。著者は、この観点から最近実施されている、「アジア太平洋サンベルト開発計画」プロジェクトに参加している経験を元に、ソリューション志向の研究に要求される研究者のタイプの特徴を研究力と社会課題志向性という2軸でとらえ、社会性、国際性、学際性、実践性を要求されるニーズ型のソリューション研究(社会課題研究)では、社会課題解決のための特定のディシプリンにとらわれないニーズを明かにするリーダー資質が非常に重要であり、新たなリーダーの機能とそれを開発することの意義を明かしようとしている。



不確実性環境とプログラムマネジメント トラック 発表者の皆さん

## モデル化、システム化 活性化と組織 トラック

【報告者：座長 白井久美子】

本トラックでは、モデル化、システム化の視点で新規性のあ  
る4件の論文発表があり活況を呈した。

山本秀男(中央大学)は、「P2M version 2.0におけるコーディネ  
ーション機能」として、NTTの総合プロデュース活動と産学官  
連携コーディネーション活動を紹介しながら、P2M統合マネジ  
メントにおける戦略思考とコーディネーション機能の重要性を  
報告した。価値観の異なる組織の意識を統一し牽引する、現  
場の知恵の融合性をはかりリスクを極小化するコーディネー  
ション能力の高いプログラムマネジメントが重要であると示唆し  
た。

堀口正明(帝京大学)は、「コスト削減策の検討と検証ーファ  
イナンス知見モデル」として、P2Mのプロジェクトライフサイクル  
視点でのコスト削減策や経営資源投入の優先度検討の必要性  
について報告した。コスト削減策では、固定費削減策が損益分  
岐点売上げを低下させる効果があるも、売上見込み次第では  
変動費削減策の効果が優越すると示唆した。

田隈広紀(東京農工大学)、西尾雅年(千葉工業大学)、亀  
山秀雄(東京農工大学)は、「大学におけるロジックモデルの効  
用評価と研究支援システムの発展性検討」として大学研究に  
おけるロジックモデルの有効性検証と残存課題抽出を実施し、  
大学研究プログラムを包括的・継続的に支援する研究支援シ  
ステムの要件を明らかにした。ロジックモデルは、情報システム  
系の大学研究を対象に使用した場合においても、高い効果を  
発揮すると報告した。

岩下幸功(シンクリエイト)は、「バリューチェーンモデルと戦  
略的アプローチ」として、プロファイリングマネジメントとシステム  
ズアプローチの考察から価値創発／価値創造／価値実現／  
価値維持の4つのモデルを抽出し、それらが戦略の次元と符  
号することを示した。さらに、5つの戦略感の中に7つのフレ  
ームワークをマッピングすることで戦略の地図を導き、戦略思考  
のトップ・フレームワークを示唆した。

\* \* \*

### 【モデル化、システム化活性化と組織 トラック 発表者と論文テーマ】

山本秀男 P2M Version 2.0 におけるコーディネーション機能

堀口正明 コスト削減策の検討と検証ーファイナンス知見モデルー

田隈広紀・西尾雅年・亀山秀雄 大学におけるロジックモデルの効用評価と研究支援システムの発展性検討

岩下幸功 バリューチェーンモデルと戦略的アプローチ

長谷川泰司・西尾雅年 情報流通の広域化におけるプログラムマネジメントの適用

小松昭英 ビジネスアセスメント序説ー研究開発費利益率の検討ー

渡辺貢成 進展の激しいIT産業における組織活性化の本質とは何か

武富為嗣 P2M によるリスクマネジメントのフレームワーク



座長:西尾雅年 千葉工業大学社会システム科学部教授

#### B-5 長谷川泰司・西尾雅年「情報流通の広域化におけるプログラムマネジメントの適用」

本報告では広域情報流通を実現するために二つの点から提案を行なっている。一つは異なった領域間の情報流通を実現するためにフェデレーション・アーキテクチャーの概念を提案し、もう一つはシステムの全体整合性を保証するうえでEA（エンタプライズ・アーキテクチャー）に対するプログラムマネジメントの適用を検討している。

#### B-6 小松昭英「ビジネスアセスメント序説－研究開発利益率の検討－」

著者はこれまで製造企業の設備投資および情報投資効果の評価研究を継続的に行なっている。本報告では、既に発表した設備投資と情報投資の2変数モデルに研究開発費を加えた拡張3変数モデルを適用し、大手製薬企業25社について検討を行ない分析した結果を報告している。

#### B-7 渡辺貢成「進展の激しいIT産業における組織活性化の本質は何か」

日本のIT産業が現在も大きな課題を抱えているなかで、本報告ではP2Mでいう現状の「ありのままの姿」と将来の「あるべき姿」を比較し、その問題点と対策を検討し、ITプロジェクト業務の正常化と新しい組織活性化へ向けたロードマップを提案している。著者は現状を是とする人々からは実行は難しいものの、国内顧客に従って行動した、携帯電話のグローバル化失敗事例の轍を踏んではならないと警告を与えている。

#### B-8 武富為嗣「P2Mによるリスクマネジメントのフレームワーク」

本報告では、新らしく定義されたP2MVer.2に基づいて、プロジェクトとプログラムを非定常業務とみなすことによってまずリスク投資の観点から見直している。続いて、ビジネスリスク、プログラムリスク、プロジェクトリスクに分けてリスクを階層的に定義しなおしている。さらに、プログラムの時間軸に沿ってスキームモデル、システムモデル、サービスモデルに分けて、リスクマネジメントのアプローチを明確にし、上位からのガバナンスの意味を明確にしている。このアプローチにより、P2Mにおけるリスクおよびリスクマネジメントの定式化を試みている。



モデル化、システム化活性化と組織 トラック 発表者の皆さん

発行日： 2009年11月30日  
発行者： 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会  
秋季研究発表大会 実行委員会

本掲載記事にお問い合わせがある場合は以下をご利用ください。  
[http://www.iap2m.jp/p2m\\_inquiry.html](http://www.iap2m.jp/p2m_inquiry.html)