

2012年9月15日に開催された「国際P2M学会 2012年度 秋季研究発表大会」ではワークショップパネル討論 ～成功するプロジェクト・プログラム型のビジネスモデルを探る～が行われモデレータ 山根 里香氏よりまとめ報告をいただきました。

個別研究発表は4トラック 14編の発表がありました。各トラックの座長からの発表内容をまとめていただきましたのでご報告いたします。

\*\*\*ワークショップパネル討論\*\*\*

～成功するプロジェクト・プログラム型のビジネスモデルを探る～

パネリスト 柴原 誠氏(元 住友商事株式会社 専務執行役員)  
光藤 昭男氏(日本プロジェクトマネジメント協会理事長)  
新井 信昭氏(東京農工大学客員教授 弁理士)  
モデレータ 山根 里香(東京理科大学経営学部 講師)

ワークショップパネルでは、柴原氏の基調講演を受けて、成功プロジェクト・プログラム型のビジネスモデルの探求についてパネル討論が行われた。商社は2012年には業界規模が71兆円、2002年と比して純利益がおよそ20倍の1兆6,700億円にも成長した。トレードから投資事業、事業経営へとビジネスモデルを変容させてきた商社の成功の源泉はどこにあるのか。優れたプロジェクトを生み出す組織のあり方、そして連結経営としてプロジェクトの総体が価値を持つためにはプログラム・マネジメントの成否が鍵を握ると考えられる。パネルでは、組織構造・人材・マネジメントの手法を切り口として、討論が進められた。

商社のビジネスモデルは事業投資活動へと大きくシフトした中で、組織体制と人材育成を柱として事業変化に対応してきた。事業投資会社化していく中で、初期の段階では投資案件の決定権限は組織の上位者(社長)に集中していたが、徐々に部門長レベルへと権限の委譲を進めた。権限の委譲に伴い、部門長は事業運営責任をも担うようになり、より現場に近いところで投資の専門家スタッフを抱えることが必要になった。投資の専門家は、本来備えるべき専門能力に、現地で事業を展開していくうえで経営判断を下すための現場力が求められる。このような人材には幅広くかつ深い素養が求められるため、育成に時間がかかり、長期的な視点での人材育成のビジョンが欠かせないとの指摘であった。

事業経営に伴う投資リスクに対応するために、新しい投資ノウハウの獲得が必要となったが、金融的なリスクコントロールだけでなく、現場でリスクをコントロールする必要性を認識していたのは、商社ならではの。また、スタッフ部門としての本社の管理部門が、投資案件の審査だけでなく、投資案件の促進を担う機能を当初より有しており、組織体制として事業経営への移行を推し進めていた点も特徴的である。

商社のビジネス・モデルが事業投資化へ変遷する中で起きた変化をいかに事業会社へ生かすことができるのか。日本のこれまでのプロジェクト・ビジネスは、EPC(Engineering, Procurement, Construction)と言われる設計、調達、建設が中心であった。当該ビジネスで求められるビジネス・モデルは、システムの経済性、信頼性、耐久性への担保であり、技術やナレッジに基づく価値創造であったといえる。しかし、技術への拘りは自らの事業ドメインを限定することにもなり、商社の事業投資化の変遷にみられるように、収益獲得を多面的に捉える複合的な視点の取り込みが必要であろう。商社モデルは、サプライチェーンの各段階で収益モデルを実現する機会を拡大し、バリューチェーンを構築してきている。トレードで培われた経験、つまり「仕

組み」への理解、人脈形成、人材育成、パートナーの選別の目利き力が成功の源泉であったが、事業会社においても収益モデルの構築と拡大のためには、適用可能性は高い。

バリューチェーンにおいては、個別リスク管理から連結経営としての総合的なリスクマネジメントが重要になる。社内事業の再編成の判断材料や、新規投資あるいは撤退、継続の判断、事業分野の分散によるリスク許容力の向上やシナジーの促進など、定量的リスク管理手法の導入の必要性も指摘された。

また、企業価値の7割を無形資産が占めるといわれる現状において、知財戦略の巧拙が企業経営にもたらす影響は大きい。知財戦略を体現する特許であるが、製造業における日本企業の苦戦をみても、多数の特許件数の保持が、事業の成功とは必ずしも結びついていない。事業戦略・製品戦略・知財戦略の三位一体でのビジネスモデルの構築が必要である。知的財産の保護は、人事戦略の一環で対応することが不可欠であり、開発に携わった技術者の処遇を人事戦略の中で包括的に考える意識が求められる。

商社の事業会社化への展開を支えた組織づくり、人材育成を起点に事業会社におけるプロジェクト型のビジネスモデルを探った今回のワークショップであったが、P2M で共通するマネジメントとして以下が指摘される。

第一にトップによる明確なリーダーシップを発揮すること、第二に現場の環境・状況に身を投げ成長を促すことで部下を育成すること、第三にビジョンを事前に明示化すること、第四に現場での経験、ブレークスルーを体験させ、当事者としての意識改革を促すこと、第五に横断的なナレッジの結集としてのプロジェクト運営とトップの関与の有機的な関係の構築である。特に、現場への権限委譲やそれに伴うフラットな組織の展開を機能させるためには、世界の潮目をみるトップによる強力なリーダーシップ、明確なビジョンの提示と、ビジョンを展開するべきスキーム・モデルの構築、そして事業として展開するためのサービス・モデルの構築、収益獲得を担うシステムモデルの構築が有機的に機能することの重要性が改めて指摘されたと言える。これらの指摘は、まさに日本で体系化されてきた P2M 理論、3S モデル(スキーム, サービス, システム)の貢献可能性を示すものであり、今後は現場での理論の適用を更に促進し、多くの知見が理論へとフィードバックされることが期待される。



\*\*\* 個別研究発表内容 \*\*\*

Aトラック: ビジネスモデルトラック

B/Cトラック: 社会価値の創造トラック/リスクとベネフィットトラック

Dトラック: 理論、スキルトラック

Eトラック: P2M 理論その他研究トラック

～ビジネスモデルトラック～

[A-1]: 小原重信: P2Mと産業を変革する次世代ビジネスモデル

[A-2]: 永井明彦: プログラムマネージャーの新事業機会発見におけるセレンディピティの活用

[A-3]: 佐藤達男、亀山秀雄: P2M におけるアジャイル、リーン、デザイン思考を適用した価値創造へのアプローチ

[A-4]: 新井信昭、亀山秀雄: P2M理論に基づく組織を超えた三位一体の実現

～社会価値の創造トラック/リスクとベネフィットトラック～

[BC-1]: 大貫裕二: 想定外の状況に対する行政対応の課題

[BC-2]: 加藤智之、越島一郎: 製品イノベーションのための P2M 事業プログラムを通じたイノベーション創出手法

[BC-3]: 濱田佑希、小野齋里、越島一郎: P2M のためのリスクマネジメント手法に関する基礎的研究

～理論、スキルトラック～

[D-1]: 和田義明、亀山秀雄: 企業における研究開発プロセス手法の考案

[D-2]: 西田絢子、越島一郎、梅田富雄: サステナブル P2M の展開 - 事業継続のための方法論 -

[D-3]: Yasuhiko Kawabe, Andy Palmer: RESEARCH ON ORGANIZATION AND MANAGEMENT FOR OPTIMIZED PARTS SUPPLY FROM THE EARLY PHASE OF DEVELOPMENT AND PARTS QUALITY CONTROL

[D-4]: 谷口邦彦: プロジェクトマネジメントから見た産学官連携の特質とモデル化(産学官連携に関する研究～イノベーション創出の視点から～)

～P2M 理論その他研究トラック～

[E-1]: 岡崎昭仁: 大学教育における学生フォーミュラ活動への P2M の適用

[E-2]: 日高啓太郎、玉木欽也: プロジェクトサイクル結合による教育実践に関する考察 - 学部生向けゼミナール内就職支援活動を通じて -

[E-3]: 渡辺貢成: 国際 P2M 学会「経営と IT の融合」研究会中間報告「問題点と対策」その2 「IT プロジェクトを成功に導く超上流の勤どころ」への効果的なアプローチ

～ A: ビジネスモデル・トラック～ (A1～A4)

【報告者: 座長 新井信昭】

小原重信(東京農工大学大学院)は、低迷する企業がある一方、総合商社のように優れたビジネスモデルを実践し、業績を挙げている企業があることを指摘。その価値創造機構と要素を分析した。さらに、製造業、サービス業等の優良企業と比較し、複合事業の内部統制と相乗効果を意図するタテ軸のインテグレーションと組織活性化に効果的なヨコ軸のインテグレーションについて解説した。海外のエクセレントカンパニーには及ばないものの、業績好調である商社のビジネスモデルを学び、自身の事業に適用していくことが肝要であるとの指摘がなされた。まさに、同感である。

永井明彦(名古屋工業大学大学院)は、P2Mのスキームモデルの前段にフィージビリティモデルの設定を提案。その上で、プログラムマネジャーの有すべき能力として、セレンディピティ(潜在的ニーズを発見する能力)を挙げた。皇居近くにある銭湯と市場が縮小するフラワーマーケットの中でセレンディピティを發揮した例を紹介。それぞれのオーナーがプログラムマネジャーとしてどのようにしてニーズを発見し、それに応えたかを紹介した。銭湯は皇居マラソンのランナーが多数訪れてきたことを、フラワーショップは花自体を身近に感じた実体験を、それぞれ潜在的ニーズ発見の端緒とした。潜在ニーズの発見は、ずばぬけた能力によるものではなく、鋭い観察力と注意力があれば足りるものであると感じた。

佐藤達男(東京農工大学大学院)は、継続的にイノベーションを創出するため、P2Mにおけるアジャイルにリーン開発、デザイン思考の適用を提唱。欧米で盛んなアジャイルの考え方は日本では普及していない。その理由を佐藤は、日本ではソフトウェアはピラミッド型の多層構造をなす外注先が行っている点を指摘する。ITサービス産業の階層構造と契約を含む発注携帯の改善が必要であり、これが、P2Mにアジャイルの考え方を取り入れる前提となる、と佐藤は説いた。先進する米国等に学び、同じことをできない日本では何が障害かをみつけ、それを取り除く努力の必要性を感じた。

新井信昭(東京農工大学大学院)は、公的資金が投入された研究開発コンソーシアムについて、そこにある知財の問題を抽出。その一つが、開発成果の帰属の問題である。コンソーシアムを構成する各組織はプロジェクトを統合するコンソーシアムをプログラムとして捉え、プロジェクトレベルの知財とプログラムレベルの知財とを明確に区別し、その帰属を明確にしていくことを提唱した。新井は、P2Mを適用した知財マネジメントをP2M知財マネジメントと呼び、さらに、研究を重ねていく予定とのこと。知財マネジメントは総論賛成、各論実施不可の様相を呈しているが、P2M理論の導入により、より実践的なものとなることを期待する。

～BC: 社会価値の創造トラック/リスクとベネフィットトラック～ (BC1～BC3)

【報告者: 座長 永里賢治】

2つのトラックで合計3件の発表が行われ、質疑応答において活発な議論が行われた。

大貫裕二(筑波大学)からは「想定外の状況に対する行政対応の課題」というタイトルで、行政分野のリスク対応におけるアクシデント・マネジメントについて、東日本大震災の実例を踏まえて検証することで、これからの課題についての提言が行われた。これまで普及していなかった行政分野のリスク対応においてアクシデント・マネジメントについての概念化を行い、今後の課題については「事前に想定されたリスク対応との乖離を認識すること」を提示した。質疑応答においては、政策への反映方法について具体的にどうするべきかなど、興味深い議論が展開された。

加藤智之(名古屋工業大学大学院)からは「製品イノベーションのための P2M - 事業ライフサイクルを通じた製品イノベーション手法 - 」というタイトルで、事業ライフサイクルを考えた時に企業が製品イノベーションを起こすためにはどうすればよいかを、進化論的アプローチで検証を行うことでその手法を提言した。またここでは Apple 社の iPod の事例をもとに、機能・特性の変遷の構造を明らかにしながら、進化ゲーム理論を動的に拡張し、顧客価値を理論的に導出している。質疑応答においては、進化論的アプローチや IDEF0 というツールに関する説明やダイナミクスな視点を取り入れることの重要性などについて、活発な議論が行われた。

濱田佑季(名古屋工業大学大学院)からは「P2M のためのリスクマネジメント手法に関する基礎的研究」というタイトルで、プログラムとプロジェクトとの関係を考慮したリスクマネジメントに関する研究の紹介があった。具体的には理想の遂行計画、あるべき姿の計画、現状の計画の作成プロセスを IDEF0 で記述することでリスク対応のプロセスとし、ベースラインの計画との差異をリスクとして認知することで、状況対応する手法を開発している。質疑応答においては、本研究におけるリスクの定義や実務面での応用可能性などについて、活発な議論が展開された。

～D: 理論・スキルトラック～(D1～D4)

【報告者:座長 和田義明】

本トラックでは合計4件の発表があった。3件は食品や機械の研究開発におけるプログラムマネジメントに関するもの、1件は産学連携に関わる研究であったが、何れも3Sモデルにおける課題を取り上げ、その解決策を提案するものであった。4件とも具体的な課題に即した内容であり、活発な質疑応答や意見交換がなされた。

和田義明(東京農工大学大学院)から、研究開発におけるプログラムマネジメントとして、ステージ・ゲート(SG)法の長短所を明らかにした上で、短所を補う手法の報告がなされた。SG法では管理的なレビューによりスピードダウンを招いたり、有望だが不確実性の高いテーマがkillされたりする。そこでテーマを膨らませたり引き上げたりする手法を考案し、食品会社R&Dで実践した上でその有効性を例示していた。新規テーマを集める手法などのついて活発な意見交換がなされた。

西田絢子(株式会社アsproス)から、プロジェクトが次のプロジェクトを創造するなどの持続可能なプロジェクトマネジメントに関する報告がなされた。3Sモデルにおけるサービスモデルの次に、改善改革による新たなスキームを生み出すことが次へのドライバになるとして、3Sモデルに「ドライバモデル」を追加することが提唱された。更に、工業における2つの事例において、開発期間短縮や損品削減などの実効性を示し、持続可能なP2Mの実施に資する「ダイナミック進化型方法」が提言された。その定義や有効性等について活発な議論がなされた。

Yasuhiko Kawabe(日産自動車株式会社)から、自動車部品の開発初期段階におけるコスト削減の手法について報告がなされた。部品開発において大勢の開発者に自由度を与えると30%のコストアップに繋がる。その前段階で設計、製造、原価試算の専門チームが開発要件を定めることにより10%のコストダウンを実現した。更にベテランをトレーニーとして開発初期段階での指導に当たらせることにより、計画通りのコストを実現することが出来、この段階での提案手法の有効性が示された。その具体的な運営方法等について活発な議論がなされた。

谷口邦彦(大阪大学大学院)から、プロジェクトマネジメントから見た産学連携の特質とモデル化について報告がなされた。産学連携では、パートナー探索が重要であり、連携部門の必要性を説き、ニーズ起点とシーズ起点それぞれの「連携モデル」が提案された。更に、両者を統合させたモデルにまで考案を進め、産官学協働ステージへモデルを展開する構想が報告された。その具体策や「プログラム」として捉える考え方などについて活発な議論がなされた。

～E: P2M 理論その他研究トラック～ (E1～E3)

【報告者:座長 白井久美子】

E-1

大学教育における学生フォーミュラ活動への P2M の適用

岡崎昭仁(日本工業大学)は、学生たちにもものづくりの総合力を養うべく設立された米国発祥の教育プログラムである学生フォーミュラの活動に P2M を適用し、3S モデルを活用することで、大会初出場であるにもかかわらず全競技種目完走を遂げる成功を収めた。学生フォーミュラ活動をプロジェクトと定義し P2M を適用し、スキームモデルでは学生の気づきを誘発し、価値を高める意識改革を、システムモデルでは自動車メーカーの開発現場と同様なゲート管理によるプロジェクト管理方式を採用した。教育の現場に P2M を適用し価値創出するときの多くのヒントと示唆のある報告であった。

E-2

プロジェクトサイクル結合による教育実践に関する考察

学部生向けゼミナール内就職支援活動を通じて

日高啓太郎(青山学院大学)は、厳しい新卒採用環境にある学生の就職活動に関し、サイクル型プロジェクト群モデルを用いて 2011～2012 年度に就業支援ゼミナールを設計・運用し、その研究成果を報告した。本成果は、プロジェクトサイクル結合によるキャリア教育プロジェクトの有用性を示している。学生の自発的な学びがある就職活動を支援するゼミナールを通じ、大学は学生に働くことへの動機付けを行い、企業で働くためのコミュニケーション力を養成する教育トレーニングを実施する必要性を示唆した。教育活動の場に P2M 手法を適用した興味深い研究発表であった。

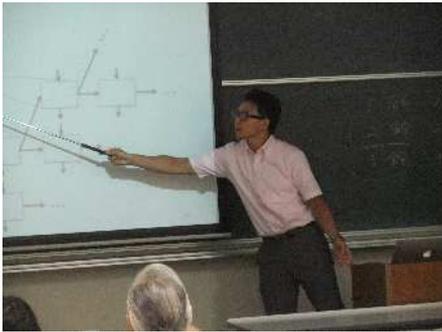
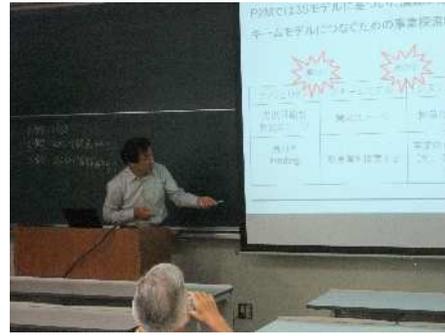
E-3

「経営と ICT の融合」研究会中間報告

日本企業のグローバル展開に向けた「経営と ICT の融合」の方向

渡辺貢成(日本プロジェクトマネジメント協会)は、P2M を活用した具体的な業務遂行案をグローバル化対応「経営と ICT の融合」企画案として示唆した。グローバル企業がこれまで取り組んできた競争力強化のための業務改革と、国内競争しか意識してこなかった日本企業の業務改革をわかりやすく比較し、日本企業が取り組むべき改革事項やナレッジマネジメントについて示した。当該研究会は、不確実な環境下での価値獲得プログラムマネジメントの論理的解説、経営的視点による意思決定・投資判断・評価、新しい業務改革のありかた、ベンチャー企業の成功事例、サステナビリティとプログラムマネジメントなどについて、引き続き研究を重ねる方向にある。

～各トラックの発表者(発表の一部を掲載しております)～



(報告者 大会実行委員 石川千尋)  
 当内容にお問い合わせある場合は以下までお願いいたします。  
 国際P2M学会 お問い合わせ  
 〒107-8404 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル  
 特定非営利活動法人CANPANセンターACNet 事務局 『国際P2M学会担当』  
 eメール: ac175-p2m@canpan.org  
 TEL:03-6229-5104/FAX:03-6229-5116