

# 「グローバル競争時代の開発部門のパワーアップ」 プログラム(ご提案)

キーワード:  
 戦略との連動  
 技術者のマーケティング  
 攻めのR&D  
 GDT  
 技術の複合化と“売り”  
 “売り”のロードマップ  
 行動の差別化  
 ナレッジシステム  
 集団創造  
 技術の“溜り”

## ＜プログラムの背景と目的＞

グローバル・デファクト・トップ(限られた範囲ではあるが、世界市場で実質的な業界標準としてトップシェアの製品)を狙える製品・事業開発に向けた、研究開発部門のパワーアップが必要です。  
 本プログラムでは、研究開発部門のパワーアップ策と体制、行動モデルへの落とし込みを目的とします。

## ＜プログラムのポイント＞

- ◇ 実際に事業の具体化に結びつける研究開発リーダー層の 意識を、企業家としての意識へと転換 します。
- ◇ 製品、事業のライフサイクルが短縮化しており、意思決定を含めたスピード・アップを重視します。
- ◇ 「顧客から見た価値」を軸に、研究開発の強化と展開の方向付けを行います。
- ◇ 本プログラムの結果は、参加メンバー 自らが中心となって具体化、実行します。戦略計画づくりで絵に描いた餅に終わることなく成果に結びつけることを念頭に置きます。
- ◇ 組織としての意思を集約し、高収益化に向けての戦う集団づくりをおこないます。

## ＜4つの視点＞

### 1. グローバル・デファクト・トップを狙える製品・事業開発

儲かる事業はグローバル市場で実質的な標準(デファクト標準)をとることが必須です。デファクト標準をとれるシナリオの描ける研究・開発に絞り込む必要があります。

### 2. 研究・開発のスピード・アップと行動モデルの定石共有化

研究・開発のスピードアップは単に他社に先駆けて製品化するというだけでなく、開発の効率に大きく影響を与えます。グローバルデファクトトップ製品を継続的に市場に送り出すために研究・開発技術者としての行動モデルの共有化が必須です。

### 3. 顧客目線で技術をつくり上げていく

業界のリーダー企業への提案開発を仕掛けることが新製品開発を成功させる近道です。そのためには顧客目線で整理、横断的に複合化された技術の塊が多数用意されていないとスピーディな提案ができません。その意味で、技術の塊は研究・開発部隊の“売り”であり、商品です。

### 4. 研究・開発の当事者である技術者自らの頭の中を整理して、行動に移す

日本企業では良くも、悪しくもトップダウンではなく、事業部、開発部門等の現場に権限が委譲されています。多くの企業で抜本的な改革が進んでいないのは、現場の意識が変わっていないためです。研究・開発の現場のリーダー達が自ら考える50時間の場を与えて、整理させ、腹に落ちた“胆識”を共有することが必須です。

## ＜プログラムの流れ＞

### フェーズ1: R&Dと事業戦略をつなぐ(戦略ミッションの共有)

- ステップ1: 事業展開の現状認識と整理
- ステップ2: 既存事業のCFT(顧客、価値、技術)分析
- ステップ3: SBP(戦略ビジネス・プラットフォーム)への現状ポジショニング
- ステップ4: 今後の戦略ポジショニングとR&D部門の戦略的役割(戦略ミッション)の共有

### フェーズ2: R&Dと市場をつなぐ(“売り”の抽出・共有)

- ステップ1: 「顧客からみた価値」の選択と集中
- ステップ2: 技術の複合化・ひねり・ブラックボックス化による“売り”設定
- ステップ3: “売り”のロードマップ

### フェーズ3: R&Dと行動モデルをつなぐ(“動き”の抽出・共有)

- ステップ1: GDT製品・事業開発における定石行動の加速
- ステップ2: ナレッジ共有化を含む、開発インフラの整備
- ステップ3: 具体化に向けての課題、推進体制、アクションスケジュール

<プログラムの内容>

フェーズ1: R&Dと事業戦略をつなぐ(戦略ミッションの共有)

ステップ1: 事業展開の現状認識と整理

メンバーによる、日頃抱いている問題意識を記述  
↓(心の叫び)

問題意識の共有化と事業課題の抽出/本質的な問題、根深い問題などについても確認

ステップ2: 既存事業のCFT(顧客、価値、技術)分析

----- 顧客から見た価値 -----

競争優位構築を考える時の軸となるのが“事業の機能”。  
事業はF(機能=顧客からみた価値)とC(顧客)及びT(技術またはノウハウ)によって定義することができ、競争優位構築の検討は、この中のF(機能)に着目することによって進める。

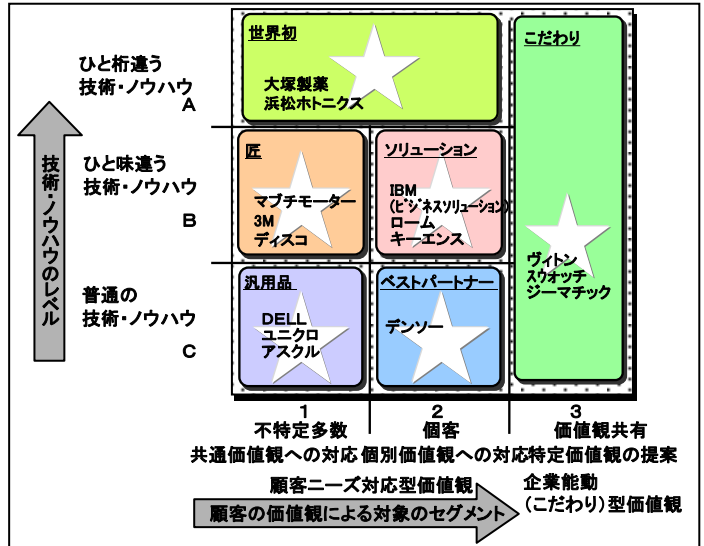
顧客: 自社が、今後発信していくべき対象となる顧客は誰か。  
機能: 顧客は、本当は自社の何に対して魅力を感じ、お金を払ってくれているのか。  
技術: 事業展開を行う上で、必要な経営資源は何か

ステップ3: SBP(戦略ビジネス・プラットフォーム)への現状ポジショニング

戦略づくりにおいては、競争優位構築が最大の課題になりますが、競争優位構築の方法は6つの基本的なパターン(戦略ビジネスプラットフォーム)に分類されます。既存事業や立ち上げつつある新事業をSBPマップにおいてみると、自社ビジネスの現状がわかりやすく整理され、事業革新と創造のポイントが明らかになります。ここでは事業についてSBPという視点からそのポジションを整理していきます。

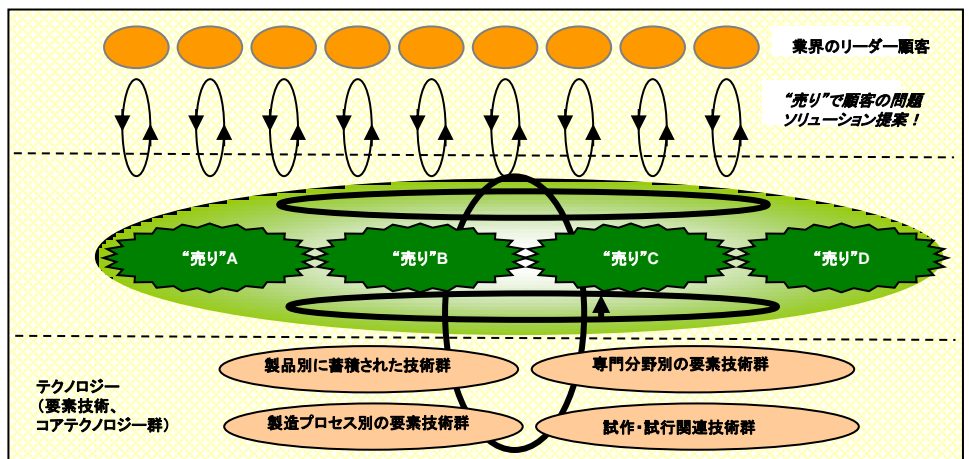
ステップ4: 今後のポジショニングとR&D部門の戦略ミッションの共有

- ☆将来的にどのような競争優位性を持つのか、どのような事業パターンに集中するのかを議論
- ☆自分たちの事業が置くべき軸足となるSBPを選択
  - ①プラットフォームに乗らない問題製品群の抽出
  - ②複数のプラットフォームに拡散した製品群の抽出
  - ③差別化(F)の内容が不明確な製品群の抽出



フェーズ2: R&Dと市場をつなぐ(“売り”の抽出・共有)

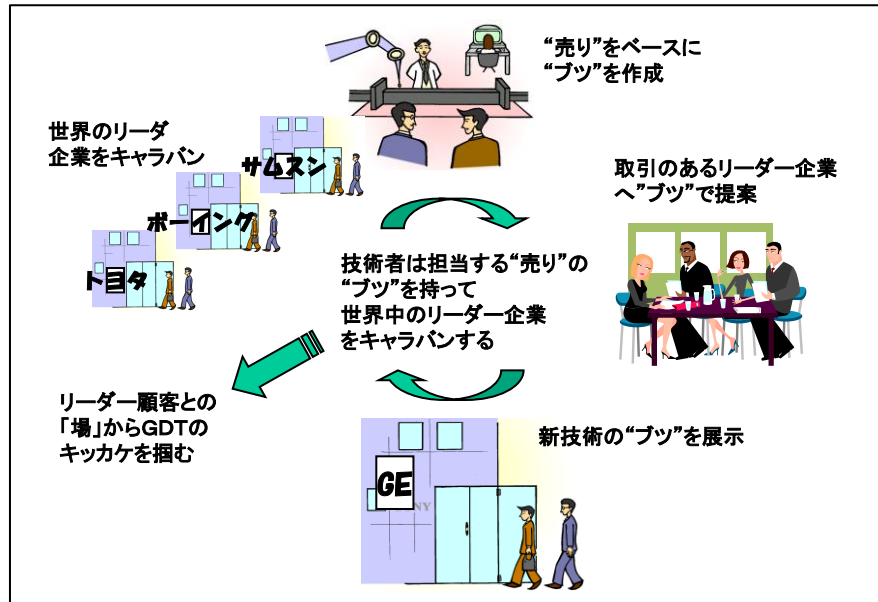
- ステップ1: 「顧客から見た価値」の選択と集中
- ステップ2: 技術の複合化・ひねり・ブラックボックス化による“売り”の共有化
- ステップ3: “売り”のロードマップづくり



## フェーズ3: R&Dと行動モデルをつなぐ(“動き”の抽出・共有)

- ステップ1: GDT製品・事業開発における技術者の定石行動の共有  
 ステップ2: ナレッジ共有化を含む、開発インフラの整備  
 ステップ3: 具体化に向けての課題、推進体制、アクションスケジュール

技術者行動の差別化、ビジュアル化による共有(イメージ図)



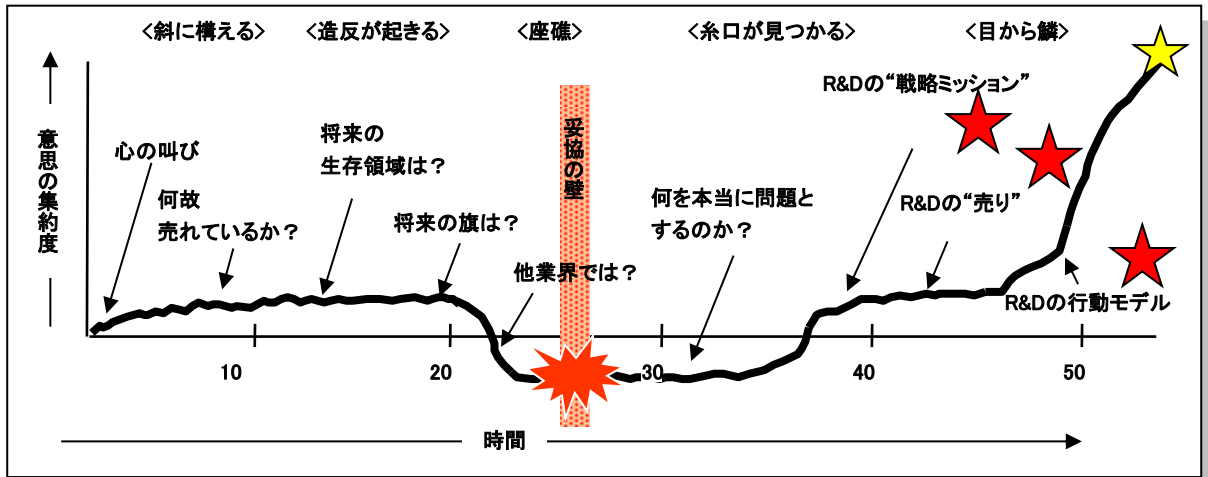
### <進め方>

- メンバーの選定:**  
本プログラムではメンバーの選定がキーとなります。貴社のR&Dの将来を担っていくであろう優秀なリーダークラスの人材を数名～10名程度選定していただきます。
- 50時間の徹底した議論と検証:**  
今回の進め方は、コンサルタントが戦略および改革のシナリオを作成するのではなく、メンバーが議論による仮説検証を繰り返しながら、自分たちのものとして実行できる戦略と改革シナリオを作成いたします。コンサルタントはガイド役であり触媒的役割を果たします。
- 隔週半日のミーティング:**  
ミーティングは隔週午後4～5時間行われます。メンバーは全てのミーティング(10～12回)に出席していただきます。欠席、代理出席は認められません。欠席すると議論についていけなくなるためです。
- メンバーに作業はさせません**  
優秀なメンバーは日常業務においても多忙を極めているはずですが、したがって、A4の用紙1～2枚に考えをまとめていただく以外の作業は原則としてお願いいたしません。

### <50時間プログラムの特長>

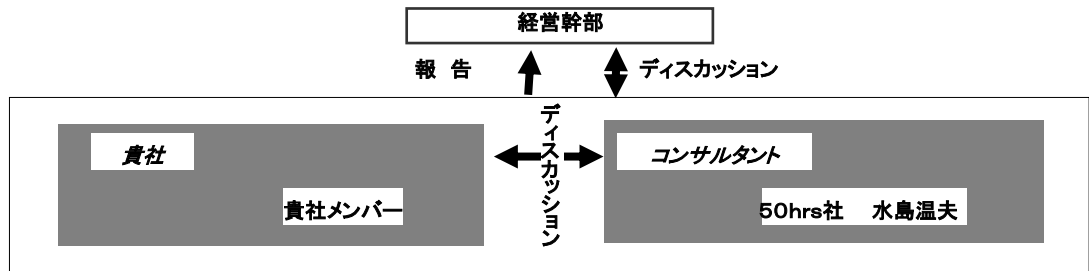
- 最適解より『実行可能解』へ**  
実行できる、できないにかかわらず理想論としての正解を1つ選ぶというアプローチでなく、1つのコンセンサスをつくり上げ、実際にアクションに結び付く結論を導出。
- 徹底した議論**  
実際にコミットする人々のぶつかり合いによって、また外部のコンサルタントを加えた議論によって、企業内常識の殻を破り、より戦略的革新性の高い結論を導出。
- 戦略策定プロセスにおける組織風土変革**  
R&D活性化の実行主体となるメンバーを本プログラムに参加させることにより、戦略思考の醸成という教育効果が得られると同時に、実際の現場での旗振り役、推進者としての役割を果たすことが可能となる。

## <50時間のプロセス>



<期間> 3か月半

<実施体制>



## 著書の紹介

<p>「50時間の部長塾」</p> <p>グローバル時代 閉塞突破の経営</p> <p>生産性出版</p>	<p>「50時間で会社を変える！」</p> <p>儲かる会社を創る実践シナリオ</p> <p>日本実業出版社</p>	<p>「技術者力の高め方」</p> <p>戦略思考で 研究開発・製品開発が変わる</p> <p>PHP研究所</p>	<p>「技術者力を鍛える」</p> <p>消耗戦からの脱却 勝ちパターンの定石 世界での生き残り</p> <p>PHP研究所</p>
<p>「中期経営計画戦略マニュアル」</p> <p>圧倒的なスピード経営で強い会社を作る!</p> <p>すばる舎リンケージ</p>	<p>「RM (Revenue Management)」</p> <p>収益管理のすべて (鑑訳) (ロバートGクロス著)</p> <p>日本実業出版社</p>	<p>「組織力の高め方」</p> <p>新しい日本の経営で 勝つ!</p> <p>PHP研究所</p>	

お問い合わせ: [mizushima@50hrs.co.jp](mailto:mizushima@50hrs.co.jp)

有限会社 フィフティ・アワーズ  
〒107-0062  
東京都港区南青山1-20-2  
乃木坂ビジネスコート  
<http://www.50hrs.co.jp>

閉塞突破プログラムシリーズ:ご参考用

<事業部向け>

「ソリューション営業の行動を差別化する」  
「事業部の“動き”を差別化する」  
「事業部の新事業開発」

<研究・開発部門向け>

「開発技術者の行動を差別化する」  
「“売り”を技術ノウハウの複合化でつくる」  
「グローバル競争時代の開発部門のパワーアップ」