



グローバルの現場から

Discovery beyond borders

神田外語大学 神田外語キャリアカレッジ
代表 仲 栄司

第5回 プロジェクトマネジメントとは？

「どうしてこの停電管理システムの知的所有権 (IP) を共有できないのか。共創型プロジェクトということで一緒に開発してきたのではないのか。それができないのなら、このプロジェクトは中止だ！」

シンガポールの企業から私のところに怒りの電話が入りました。プロジェクトは8割ほど進んでいましたが、最後の局面にきて、根底を揺るがす事態に直面しました。2年以上かけて対応してきたプロジェクトに亀裂が走った瞬間です。

共同開発プロジェクト発足

シンガポールはイノベーションを積極的に推進する国です。シンガポール経済開発庁 (EDB) は、エネルギー産業を革新しようと、シンガポール企業と外資系企業との共創型開発プロジェクトを企画しました。私の会社とそのパートナーである米ベンチャーの開発企業、そしてシンガポール企業の3社連合で提案し、そのプロジェクトを落札しました。私たちを含めて、全部で5つのコンソーシアムの提案が採用され、その様子は大きく記者発表されました。

このプロジェクトでは、革新的なアイデアに基づき共同開発を進め、成果物を出すことが目的でした。シンガポール政府としては、外資の技術力や知見を自国に取込み、そのノウハウを蓄積しようというのです。EDBからは、成果物に対しファンドが付与されました。

私たちのコンソーシアムでは、シンガポール企業は電力オペレーションのノウハウを提供し、米ベンチャ

ー企業はそれに基づき停電システムを開発、私の会社はプロジェクト全体を管理するという役割分担でした。私の会社といっても日本の本社ではなく、シンガポールの現地法人です。従って、シンガポールの電力会社とは日々シンガポールで、米ベンチャー企業とは主にオンライン会議でやり取りをしていました。

開発遅延と買収

落札して半年もたたないうちに、本プロジェクトを推進していた米ベンチャー企業の NO.2 が突然会社を去りました。さらに、鍵となるエンジニア部門の責任者とその部下たちも会社を辞めました。計画では1年で完了するはずのプロジェクトでしたが、開発スケジュールは大幅に遅延することが必至となりました。

私は事態を打開すべく、米ベンチャーの社長に掛け合い、インド拠点の開発要員数人を本プロジェクトに充てること、米本社から開発の責任者をアサインし、シンガポールに長期滞在して陣頭指揮をとることを要求し、受け入れられました。コンソーシアム先のシンガポールの電力会社には、スケジュールと体制の見直しを説明し、こちらも了解を得ました。

これで事態はスムーズに動くかと思いましたが、米国から来た開発責任者はシンガポールの電力会社とコミュニケーションがうまく取れず、かえって問題は大きくなりました。開発責任者の「上から目線」というのもあったように思います。私は何度もベンチャー企業の社長に直談判しましたが、事態は十分に改善され

ませんでした。そうこうするうちに、米ベンチャー企業が欧州の大手企業に買収されました。

ところが、その欧州企業が今まで以上に高飛車で、融通がききません。有名な企業だったので、シンガポールの電力会社もこれで事態が改善すると期待していたようですが、あてが外れました。それでも、何とかプロジェクトは1年の遅延をもって完了できるところまでできましたが、最後になって大きな爆弾が炸裂！それが冒頭の発言です。

原点に戻るしかない！

当初は、3社が IP を共有し、それぞれがオーストラリアや他の市場へビジネス展開していくという思惑でしたが、事態は一気に決裂の危機を迎えることになりました。欧州企業は、開発した技術はもともと自分たちのコアな技術に根差しているのだから、IP は共有できないというのです。電力会社は、それでは何のための共同開発プロジェクトなのかと怒り心頭です。

私はどうすれば事態を打開できるか悩みました。その時、欧州企業の幹部から電話が入りました。「今後のビジネス展開をどうするか、話がしたい」と言うのです。私は「これだ！」と思いました。その幹部はこのプロジェクトの成果物を今後のビジネスでどう活かしていくかに関する責任者だったのです。彼を抱き込んで事態を收拾するしかないと思いました。

私は彼に「今後のビジネスの話どころか、このままではすべて吹っ飛びます！」と告げました。彼は事態の深刻さを理解し、解決に向けて連携することを約束しました。欧州の本社サイドの説得は彼、電力会社との交渉は私が担いました。しかし、彼の本社説得はなかなかうまく進みません。

私は、「もはやここまで来たなら、今後のビジネスは諦める。その代わりに IP は3社で共有して、プロジ

今月の
ワンフレーズ



We need to go back
to the original intention.

初心に立ち返る必要があります。

話が拗れたり錯綜した時に問いかけてみましょう。

ジェクトを完遂させることで決着を図るしかない」という考えに至りました。プロジェクトを完遂しないことには、3社とも EDB のファンドを返還しないといけなくなるのです。それはプロジェクトの損を3社が被ることを意味していました。

私は決心して、両社を招集しました。「お互い意見が対立しているが、そもそもこのプロジェクトの目的は何だったのか。共創によるイノベーションではなかったのか。まずはもともとの目的に立ち返り、成果物の IP を共有化し、本プロジェクトを終わらせよう。そのうえで、今後のビジネスでは勝手にこの IP を使用しないようにする。使用する時は必ず3社合意のもとで使用することで決着をつけないか」と訴えました。

私はプロジェクトの「原点に立ち返る」(go back to the original intention) ことを促したのです。薩長同盟交渉の際の坂本龍馬の気持ちがわかりました。

このプロジェクトは多国籍が絡み、会社も複数社が関わっていたため、利害の対立が起きやすく、調整が大変でした。大きく拗れた時にどう対応するか。その時こそがプロジェクトマネジメントの真価が問われます。重要なのは、冷静になってプロジェクトの原点に返ることだと痛感しました。



仲 栄司
Naka Eiji

大学でドイツ語を学び、1982年、NECに入社。退職まで海外事業に携わり、ドイツ、イタリア、フィリピン、シンガポールに駐在。NEC退職後、国立研究開発法人NEDOにて日本企業の海外企業とのイノベーションプロジェクトの支援に取組み、2021年4月に神田外語キャリアカレッジへ入社。現在は、代表として顧客企業の業務・ビジネス推進と人材の活性化を目指して活動。