

Title	日本的イノベーション・マネジメント(日本型MOT)の特徴 : 日本企業のためのMOT
Author(s)	田辺, 孝二; 出川, 通
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 1112-1115
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9482
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

2 J 1 3

日本的イノベーション・マネジメント（日本型 MOT）の特徴 －日本企業のための MOT－

○田辺孝二（東京工業大学）、出川 通（(株)テクノ・インテグレーション）

1. はじめに

日本企業のイノベーションを推進するために技術経営（MOT）が求められ、MOTを教育するための技術経営専門職大学院が創設され、技術経営人材が輩出されている。しかし、日本社会において技術経営に対する共通認識が形成されていないのが現状である。また、日本企業の現場からは、MOTは役に立たないという指摘がされることがある。

本稿では、日本企業におけるイノベーション創出の課題は何かを検討し、日本企業に求められる MOT について考察する。

2. MOT 教育とは何か

グローバル化した世界経済の中で、近年のわが国の国際競争力ランキングは、技術力や開発力に関してはトップレベルであると評価されている一方で、経済の持続的発展に不可欠であるイノベーション創出サイクルに関わる技術経営力や知的財産マネジメント力が相対的に弱く、総合ランキングの順位を著しく下げているのが現状である。

このような状況から抜けだし、日本経済の国際的な競争力を強化していくためには、技術経営（MOT）に卓越した人材を社会に数多く輩出していくことが喫緊の課題となっているとの認識の下、東京工業大学は「技術を創造し、知的資産として事業化・社会化するイノベーション創出サイクルのマネジメントに秀でた実践的人材と研究者を育成する」（学則）ことを目的し、イノベーション創出サイクルのマネジメント（技術経営：MOT）に秀でた実践的人材を育成する専門職学位課程である技術経営専攻と、研究者を育成する博士後期課程イノベーション専攻が設置した。

技術経営専攻では、企業や社会の幅広い分野においてイノベーション創出のリーダーとして活躍できる能力を持つ人材を育成するため、「技術経営戦略」、「知的財産マネジメント」、「ファイナンス」、「サービスイノベーション」分野の講義科目を提供している。「知識」の提供のみならず、「知恵」や「意識・意欲」を育むための実践的科目として、産業界のトップや専門家を招いての対話・討論形式の授業（「経営者論セミナー」、「企業実践セミナー」など）を実施している。

なお、平成 22 年 3 月に技術経営専門職大学院からなる MOT 協議会は、山口大学が中心になり、「MOT 教育コア・カリキュラム」を策定した。

3. 日本型 MOT を考える 4 つの視点

日本企業に求められる MOT を考えるために、次の 4 つの視点を提案したい。

（1）役立つ MOT —理論、知恵、意識—

企業の現場において役立つ MOT とはどのようなものであろうか。

ビジネススクールの問題を指摘したミンツバーグは、「マネジメントとは本来、「クラブト（＝経験）」「アート（＝直観）」「サイエンス（＝分析）」の三つを適度にブレンドしたも

のでなくてはならない」、「ビジネスへの情熱はあるが、経営する意思のない間違っただ人間を教育している」と言っている。

MOT 教育においても、「理論」の習得のみならず、経験に基づく「知恵」をいかに習得するか、また新たな価値を創出するという「意識・意欲」を育むことが必要と考えられる。

(2) 経営者のための MOT

イノベーションを創出するための MOT は、新製品や新ビジネスを開発するためのリーダー人材に必要なものであるが、企業経営者にも不可欠なものである。

画期的なビジネスを創出するには、10 年～30 年の期間を要する。この間、企業として取り組みためには、現場の実践者の取り組みとともに、企業経営者が MOT を理解することが極めて重要である。また、イノベーションが次々と生まれる活気ある企業文化を構築するのは経営者の役割である。どのようなビジョンを示し、どのように社内の仕組みをつくれればいいのか、まさに MOT を経営者は学ぶ必要がある。

(3) 日本企業の課題

日本企業は、次のような経営課題がある。

- ・技術志向(Technology-driven Enterprises)からイノベーション志向へ(Innovation-driven Enterprises)へ
- ・戦略なき経営、横並び経営、護送船団意識
- ・経営のグローバル化・現地化、研究開発のグローバル化・現地化

(4) 日本型フィロソフィー

日本には、リーマンショックをもたらした金融資本主義の哲学とは異なる、自己の利益追求型ではない企業経営、伝統を維持しながら絶えず革新する経営の伝統がある。

- ・温故創新、長寿企業の伝統と革新
- ・共存共栄、「三方良し」の経営理念

3. イノベーション創出のための「意識」

本節では、日本企業の実践事例からイノベーション創出のために必要とされる「意識」を抽出する。

「顧客価値（他人実現）」を目指す

イノベーションは新たな顧客価値を創出するものである。このため、顧客（他人）の喜びを実現する「他人実現」がイノベーションの基本である。

顧客が喜んで購入する商品を提供するためには、高い付加価値ではなく、高い顧客価値を提供する商品を構想する必要がある。顧客価値とは商品によって顧客が得る価値であるが、付加価値とは企業の売上から原材料コストを差し引いたものであり、企業側の価値を意味する。付加価値が、雇用者所得、企業利益、設備投資償却などに分配される。このため、高付加価値商品とは、企業にとって価値の高い商品のことであり、顧客にとって価値の高い商品を意味するものではない。

新たな顧客価値を提供するイノベーションにおいて、それを顧客が利用することによって得る顧客価値の一部を、商品を提供する企業が対価として得ると考えることができる。顧客価値を創造するイノベーションの創出をマネジメントするのが MOT であり、付加価値の拡大を目指すマネジメントとは異なるものである。

未来予測ではなく未来創造

新規ビジネスや新規製品を構想する場合に、将来どのようなビジネスや商品がヒットするかを予測し、正解を当てようとする姿勢ではなく、社会や顧客にどのような価値を提供したいのか、社会や生活に対するみずからのビジョン（思い）に基づいた商品を提供する意識が必要である。社会やライフスタイルをどのように変えたいのか、どのような新たな価値を提供したいのかという意識が重要である。

未来を予測するのではなく、望ましい未来を創るのがイノベーションである。市場にまだ出ていない画期的な商品は、通常のマーケティング調査では顧客のニーズを把握できない。新商品が提供されて初めて、顧客は自分が欲しかったものと認識できるのである。このため、顧客の潜在ニーズを洞察し、新商品を構想する必要がある。

「執念」で取り組む

イノベーションを継続的に成功させている人達に共通しているのが、考えて、考えて、考え抜いていることである。新たな商品の機能や価格をどのように設定するか、いかにコストを設計でつくり込むか、競争相手が同様の製品を先に出さないか、部品・技術の開発・生産をどこに頼むか、など、目的とする商品スペック、発売時期、価格、生産数量などを実現するために、事前に考えて手を打つとともに、行動しながら考える必要がある。

数々の新規事業に成功しているある中堅企業は、具体的な顧客ニーズを想定し、その上で市場や競合企業の調査を外部の調査専門企業に委託し、客観的な評価情報を得るとともに、調査結果をうのみにせず、みずから考え判断している（市場の成長性がないというネガティブな評価を得たが、大企業の進出の見込みがないと考え新規事業に取り組んだ。）。同社は、社内にはない技術を大学への委託研究から得ており、地元の大学だけではなく日本全国の大学から、場合によっては米国の大学から、求める技術を持つ大学を選定し連携している。

みずからの「哲学」を持つ

画期的なイノベーションは専門家の常識を超えており、社内で理解を得られないことがある。また、イノベーションの特色は、いつ完成するか、そのビジネスが成功するかどうか不確実なことである。一方で、ほとんどの企業幹部はイノベーションに従事した経験がないことから、そうした幹部などから3年後の売り上げはいくらになるのかと責められることになる。社内の理解がなく、何時完成するかも見通せないなかで、イノベーションに取り組み続けるには、何のために行うかという「哲学（思い）」を持つことが不可欠である。みずから設定する哲学があれば、イノベーションに主体的に取り組むことができる。

イノベーションに対する社内の強い抵抗や反発があることは、画期的なイノベーションである可能性がある。強い社内の抵抗や反発に屈しては、画期的なイノベーションを実現することができない。このため、社内の抵抗や反発をなぎ倒してイノベーションに取り組む意識が必要である。

幸運・偶然を創る

イノベーションは計画通りにはいかない。当初考えていた通りに、技術や製品の開発が行われることはほとんどない。しばしば、イノベーションには偶然性（セレンディピティ）が重要だと指摘される。しかし、単なる偶然性ではなく、意図的に仕掛けられた偶然性が重要であり、多くの幸運・偶然は創られたものである。偶然を創るためには、顧客等への

真摯な働きかけと相手の反応に柔軟に対応することが必要である。

機能性化学品の開発において新材料と新用途をどのようにして見出したかを調査したことがあるが、開発当初に想定していた材料と用途が、顧客企業への提案や大学との交流のプロセスで変わっていった。提案した顧客企業から、こういう材料はできないかと相談を受けたり、当初の材料を用いた別の用途が提案されたり、その用途を迫及する過程で別の材料が浮かび上がってきたりして、結果的に当初の材料・用途とは異なる材料・用途で新規事業が成功している事例が多々あった。

4. 日本型 MOT の確立と普及

日本企業の、日本の固有のフィロソフィーに基づいて、日本企業が直面する課題に対応し、イノベーションを創出し社会の課題を解決するとともに、持続的に発展することができる日本型 MOT の確立と普及が急務である。

- ① イノベーション創出のマネジメントに関する研究・理論化
- ② イノベーション創出に関する知恵・意識の形式知化と伝達
- ③ 経営者へ MOT を普及するための企業 MOT 実践レベルの評価システムの構築

参考文献

[1] H. ミンツバーグ「MBA が日本を滅ぼす」, 日経 BP 社, 2006 年

[2] ヒュウゴ・チルキー「イノベーション・アーキテクチャー」, 同友館, 2009 年