

一般財団法人アーネスト育成財団

西河技術経営塾・上級コース検討研究会(第7回) 議事録

(敬称略)

調査：専務理事 小平和一郎

記録係：尾崎一成

日時：平成27年(2015年)6月2日(火)午後2時00分～5時35分

場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室(渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木704号)

出席：浅野昌宏、大橋克己、加納信吾、小平和一郎、杉本晴重、鈴木潤、前田光幸、山中隆敏

欠席：柴田智宏、西河洋一(以上、五十音順)

(00:19:32)開始

#### 配布資料：

- (1)座席図
- (2)Earnest Vol.03 No.3 (S101)
- (3)開発工学 Vol35 No1 掲載論文「経営者に求められるセンスウエア」(西河・小平)
- (4)開発工学 Vol35 No1 掲載論文「センスウエアとモノづくり」(小平)
- (5)西河技術経営塾・上級コース検討研究会(第5、6回)議事録
- (6)MOT1.0-MOT2.0 二次元マトリクス整理・事業マップ：山中
- (7)上級コース・カリキュラムで追加あるいは強化すべき項目について：浅野
- (8)西河技術経営塾：小平
- (9)マネジメントとリーダーシップ(技術経営とは何か)：小平
- (10)演習型講義のイメージ：大橋
- (11)ケース・メソッド演習について：前田

(00:21:15)

#### 打ち合わせ内容

##### 1. 財団活動の状況など：小平氏

(1)Earnest について [配布資料 (2)参照]

4月15日号であったが、遅れて5月上旬配布したEarnestの内容を説明した。グローバル研究会(座長：前田氏)、エスノグラフィー(講演：平田氏)セミナー、西河塾について掲載。今回は「上級コース検討研究会」についての掲載はない。

(2)開発工学について [配布資料 (3)(4)参照]

「開発工学」5月15日号が発行され、西河氏・小平氏の論文抜刷りを配布しているので読んでいただいた感想をお寄せ頂きたい。「技術経営」の観点で書いた論文なので、後でご一読願いたい。

(3)議事録について [配布資料 (5)参照]

第5回議事録について各位のチェックをお願いする。問題があればご指摘を請う。 (00:23:40)

##### 2. MOT1.0-MOT2.0 二次元マトリクス整理・事業マップ：山中氏 (00:24:42)

山中：前回のMOT1.0/MOT2.0の2軸整理を更に追求し、再度考えた。前回3つの軸があるとの指摘を受け、「テクノロジー・マーケット・ビジネスモデル」の3軸を作って検討した。[配布資料 (6)参照]

(説明については割愛) 山中担当(7-1)

以下質疑： (00:32:50)

鈴木：この事例はほとんど新しいマーケットなのでは「新しい」と言うのが、自社にとって新しい

のか、日本初・世界初の本当に新しいものなのかで大分変わって来ると思う。

加納：2×2 マトリクスか、3×3 マトリクスかという話で、自社にとって新しいか、他社にとって既知かで4か9に割れる。基本的にキューブ(3次元)なのでは。

小平：この表現をとった事によって、新しい気づき・発見はあったか。

山中：発見という訳ではないが、右下のビジネスモデルを変えていくという所は、意外と製造業よりはサービス業の方が。

小平：3軸をとったという事は、その相関性によって何かが特異性を持つというか、関係性が何か変わる事を表現したのだろう。結果的にそういった特異性があったか。一番気になるのは、何でも「ビジネスモデル」で表現できるのではないだろうか。テクノロジー・ベースであろうとマーケット・ベースであろうと、みんな新しいビジネスモデルなのではないか。 (00:35:22)

鈴木：ネット広告などは昔からある「広告収入」のビジネスモデル。その意味では全てが新しいビジネスモデルと言う訳ではない。インターネット技術などを使って、従来の広告収入ビジネスモデルの対象を広げた。

小平：マーケットは既存だが、新しいビジネスモデルを作り上げる事によって、生まれるということはある。

鈴木：私がMOT1.0とか2.0とか言ったのは、こういった戦略を採る企業に必要なMOT教育があるのではないかと言う意味で言った。T、MやBなどは違う。

小平：MOT1.0と2.0を定義する上で、この3次元の各事象がどのような役に立っているのかという質問にもなる。

加納：プロダクト・サービスのところのニューな部分がMOT2.0周りだろう。プロダクト・サービスが新しく無かったらMOTは関係ない。「このニューな部分がMOT2.0である」と言いようはある。だが今までも、新技術・新サービスをどうマネージするかというコンセプトはいっぱいあった。だから、プロダクト・サービスが新しいだけでは無く、それに被せる何か新しいと言っている。

山中：2軸の下に入れたのは、新しい「儲ける仕組み」が「ビジネスモデル」である。

大橋：富士フィルムとキングジムがややこしく入りすぎている。階層的に、中小企業がやっているフィールドの広がり、大企業がやっているフィールドの広がり方が構造的に少しずつ違うのか、あるいは同じ方法でやっているのかというのがMOT1.0と2.0の差になって来るとはではないか。これだと何がゴチャゴチャになって訳が分からなくなる。山中氏の頭の中に「キングジムと富士フィルムのやっている事は基本的に違う」という意識があるのなら、上の構造をベースとして入れて行くとしたら、この3軸の中で事業としてどう広がっているか構造的に書けるはず。富士フィルムだけでやって見ても面白かったかもしれない。 (00:39:17)

山中：でも、埋められなかった。

大橋：「埋められない」と言うことは、なぜ「やらないのか」「出来ないのか」という議論になる。

山中：大企業は既存事業を壊してしまう可能性もあるので、基本的に新しい金儲けの仕組みがなかなかやれない。

大橋：新市場という認識が無いからだろう。既存で全部やっていると思ったらそれはそうだが、既存事業でもやっていない部分があるだろう。

小平：この富士フィルムの事業体としては、新しい事業の話をしているのだろう。その意味ではニュープロダクト、ニューマーケットと言うことだ。それはイコール、ニュービジネスモデルなのではないか。

山中：「モノを売って[お金を]受け取る」という単純なビジネスモデルなので、基本的には今までと変わっていない。新しい技術でビジネスモデルを変えるケースはあまり無い様だ。

小平：富士フィルムは私の知る限りではネットビジネスから始まっている。今までのフィルムの売り方とは違う。既存のサプライチェーンを使っているわけではないから。

加納：富士フィルムの化粧品は単に何も新しくない。既存の流通チャネルと同じ所で売っているし、なぜ富士フィルムがやる必要があったのか。「顔にフィルムでも貼るんですか」とでもいうか、全然

企業イメージと一致しないものをやっただけ。

小平：富士フィルムにとっては新しい。

加納：いや、富士フィルムにとっては新しい、だけど世間的には何も新しくない。何のイノベーションもない。ただ広告がイノベーションだっただけ。

大橋：それならば、なぜ富士フィルムはイノベーションという認識で化粧品事業を始めたのか。

杉本：なにか特別な技術を使っているのだろう。

小平：プロダクトには斬新性や競争力がある。

加納：いや、化粧品に使える物質は限られている。新規物質は使えない。

鈴木：プロセスイノベーションだろう。

加納：やりたい事業は再生医療だろう。C D I、富山化学やジャパン・ティッシュ・エンジニアリングを買ったりしている部分だろう。

小平：そういった意味では既存市場に殴り込んでいっただけだ。

加納：化粧品に関してはね。

小平：だが薬をやっている。

山中：薬系は新しい。

大橋：形にまだ成っていないだけではないか。ビジョンを見たら、5年10年後には大きな塊になっているはずだ。富士フィルムは将来のビジネスイメージを持っているはずだ。他とは違う物をそこでやろうとしているのだから。 (00:42:50)

山中：MOT2.Xであるのは確かだ。

小平：そのポジショニングが明確になったら、次は教育の方に来て、教育的にどのような知識が必要かを考える。

山中：もともとそれが目的で、これを定義して、これをやる人はどういう人が要するのか。という意識でMOT1.0/2.0の議論が始まっている。

加納：富士フィルムの新規事業はビジネスとしては新しいのだが、MOT1.0でもそれは出来るのではないか。なぜそれがMOT2.0になるのか。今までも「新規事業はどうあるべきか」という話がごまんとあって、富士フィルムのヘルスケア事業もそれで十分説明可能なものであっても、「いや、それでは説明できないからMOT2.0とは」は何か。

大橋：それは社内では書いていると思う。そうでないとやる意味がないし、投資しない。

加納：富士フィルムのIR資料にちゃんと綺麗な絵が書いてある。だがそれはMOT1.0でも説明出来るのではないか。

大橋：そうではなく、富士フィルムにとって新しいのと同時に、市場にとって新しいから富士フィルムがやるのだろう。市場にあって皆がやっている同じ事はやらない。

加納：それは新しいのだが、それを説明する方法としてMOT2.0が要するのか。要らないのか。

大橋：それ[MOT2.0]は必要だろう。既存のもので全てわかるのであれば、そんなこと必要ない。新しく体制を整えるか、学習するか、研究するか、投資するか、他から知識的なものを導入するか、という方法論をとらないと、形にならない。

加納：そういう方法論は今までも語られているのではないか。

大橋：語られても実行できていない。実際的に例えばエンジニアリングの形が、ビジネスの形としては構成されていない。だからやるのだろう。IPS細胞が出来たからと言って、ビジネスにはなっていない。IPS細胞をやろうという意思があって、それを入れ込んでいって創薬をやろうと言うのだったら、それはMOT2.0だと思う。 (00:45:43)

加納：だが、その方法論は、かつても語られて来た事だ。

大橋：それを言い出したら、鈴木氏の言われたMOT2.0は無限にいつてしまう[永久に不可能]。

鈴木：私が思ったのは非常に単純な話で、MOT1.0は世の中に既にあるが、割と先端的な技術を使うために必要な教育内容である。MOT2.0は、今までにない技術を作り出そうとする技術、ビジネスモデルを作りだそうとする企業が知っておかなければならない知識は、既存技術を使う知識だけ

ではなく、それ用のものがあるのではないかと言う考え。

大橋：例えば具体的には。

鈴木：例えば加納氏がやっている IPS の規制をどうするかなどのグランドデザインは未だ出来ていない。そういう事を知っておかないと、将来的にそれを使ってビジネスなどは出来ない。例えばそういう内容があるかもしれない。

大橋：それは分かるが、一企業としてそこまでやるのかどうか。 ビジネスを前提として考えたら、それはビジネスに包含される企業の使命なのかと言うことになる。研究体制をどうするのかとか、どの様な人材を集めてどの様に研究させるかという所とストレートに繋がる。実際の事業とそれと、どの位の距離があるか。知ると言うことは知識として必要だが、それを具体的なビジネスの形に持っていくというのが企業の経営だと思う。(00:47:53)

前田：議論を元に戻して、MOT1.0=New to a company であり、MOT2.0=New to society である。富士フィルムがやっている色々なデジタル事業、あるいは薬品、これらは全部 MOT1.0 ではないかと思う。

鈴木：化粧品などはそうだろう。

加納：富士フィルムの再生医療事業と言うのは新しい技術標準を自ら作りながら事業機会を作っていくと言うのがあるが、再生医療の技術標準で同元をやって、レギュレーションをプッシュしながら技術標準を作りながらマーケットを作っていくというやり方、これは新しい。これは実は MOT2.0 だ。それは今までのマネージの方法と違う作り方をやっていて、そういう意味で「富士フィルムのヘルスケアは MOT2.0 だ」というのはフィットしている。その答えを言って欲しくて聞いているだけなんだが。

大橋：私もそう思う。例えば血液を少したらずと色々な型の違いが分る検査的な方法論は、全く新しい。次には細胞のレベルまでやろうとしている。これは全く新しい。

加納：普通だったら、「レギュレーションが無いから、ビジネス機会が無いから止めよう」と言うのが真つ当な判断な訳だが、でも富士フィルムがやっているのは、「レギュレーションが無い、技術標準が無い、ならば作りながらヘゲモニーを確立しよう」という、何も無いところにマーケットを作る為の努力からやるという、先ほどの「一企業のやる事か」という話をやろうとする訳だ。それは例えば水素自動車で、水素のスタンドが無い状況でも「やるんだ」という事で、一緒にインフラ整備を進めていくというのも新しいやり方だ。それと富士フィルムの「技術標準は無いけど[それを]作る所からやろう」と言うのと似ている。新しいインフラが前提でなければ出来ない事を、企業がコミットしていく。これが MOT2.0 のサンプルだ。(00:50:36)

鈴木：例えば再生医療だったらそれがビジネスモデルになる。今までの新薬だったら薬価認定されて、その道に乗れば「どのくらい儲かる」というのは見えるのだが、再生医療の場合は、「実際誰がお金をペイして、どう儲かるか」という事がまだ全然わからない。

加納：実は一応もう出来ている。医師法・医療法では。

鈴木：そういうのを一緒に作らないといけない。ビジネスモデルとしてもかなり新しい。

小平：これ(資料2)は「富士フィルム」ではなく「プロダクト」にすべきだ。「プロダクト」と置いてみて再度挑戦して欲しい。

加納：再生医療の難しいのは、それがプロダクトに該当するのか、サービスに該当するのかが良く見えていない。サービスに行くかも知れない。「細胞加工業」なのか「細胞加工製品提供業」なのかというのが微妙である。

小平：それを含めてここに表現出来て、何か発見できるだろうか、という疑問があって、せっかくやったのだから挑戦して欲しいと思う。富士フィルムという大きなくくりではなくて、例えば「再生医療などがサービスに行った場合はどの様に見えるのか」とか、ビジネス判断基準の絵としてこれが使えるかどうか。もし使えたら大発見だ。

鈴木：分りやすい軸として、知財の軸があってもよい。

山中：軸が多すぎてレーダーチャートになると訳が分らないので 3 軸で表現したのだが。

加納：マーケットを new/old だけではなく、社会インフラや社会構造の変革を伴う/伴わないで分けたらどうか。再生医療であれば、「技術標準と薬事法を両方整備しなければならない、ビジネスモデルも」など。水素自動車は「水素スタンドが無いとダメ」とか。「xxが無いとダメ」という、そこに物凄いハードルがあるのに、それに立ち向かっているのは、このマーケットの軸で言うとうとう出るのだろうか。 (00:53:31)

山中：あとは使う人も大きい。社会情勢もある。たとえば自動運転で隣を走っている自動車を人は受け入れられるのかどうか。

小平：「プロダクト・サービス」という軸が良いのかどうか。ここで「テクノロジー」も同時に言われている。「プロダクト・サービス」と言われるとちょっと違う。

加納：Web1.0 と 2.0 の対比の仕方では横に比べている。「xx から yy へ」という表現にすれば 3 軸でなくて、もっと多軸であっても評価項目が表現できる。マルチディメンショナルなので、空間に乗らなくてよいので、それで MOT1.0 と 2.0 の違いをザッと表記する。

小平：加納氏のアドバイスが正しそう。たくさん軸が出てきたし、もっとありそう。まずはそれらの軸を整理してから、グルーピングが見えてからの方がよさそう。

加納：MOT1.0 や 2.0 というのはマルチディメンジョンなので 3 軸の空間に絶対に収まらない。言いたい事がいっぱいある場合でも、追加できる表記の方がなんでも取り込める。

小平：一つだけのビジネスモデルなら書けるのだろうが、色々な物を同時に表現しようとして無理が出てきたのだろう。

加納：その方が from/to がはっきり言える。「xx から yy へ」

小平：ビジネスモデルごとに対比するべきだ。

加納：たとえば、テプラは何から何に変わったのか。テプラが MOT2.0 に帰属しているのであれば、「何からテプラに」変わったのか。カーシェアリングなら何から何にそれを列挙して、似たようなものを集めて、「xx から yy へが MOT2.0」などが言えるようになるだろう。 (00:57:10)

加納：富士フィルムのヘルスケア事業は、社会規範と事業を同時に取り組んでいる。技術標準と倫理規範と薬事規制を同時に作りビジネスをやっている。

小平：第一段階としては、MOT1.0/2.0 の前にイノベーションの変遷をしると言っているように思われる。社会現象を全部見通した上で議論しなければならないようだ。少し[議論が]早かったかもしれない。MOT1.0/2.0 の定義も多少甘い点があるが、イノベーションそのものの分析を理解していない部分もあるようだ。いま議論で再定義しているということは、最近では少し違ったイノベーションが起きているという事も言えるようだ。

加納：ネガティブコントロールがシャープとソニー。変われなかったからあの様になった。皆がこれだけ増収増益の中で減びるのは経営が悪いからだ。

小平：ビジネスモデル、昔ながらのモデルをやっているのだろう。

加納：あんなリストラをやっては社員が可哀そう。経営者責任が重い。このあいだソニーが LED にスピーカーがついた製品を出していた。電球入ると bluetooth で iPod から音楽が飛んでスピーカーにもなりますという。そういう小手先の事をソニーがやっている。何をしてるのだと思う。

山中：迷っているのだろう。迷走している。

加納：システム思想が無さすぎる。 (01:00:10)

山中：前はビジネスとテクノロジーを一緒にしてやっていたので、それをバラしてどうなるかと言うのをやってみた。

前田：それもちょっと限界で、加納氏の言うように MOT1.0/2.0 にいろんなファクターがあるので、From/To で列記したほうが良いとなったので、今回はそのやり方でやってみて欲しい。

鈴木：私は初級コースは MOT1.0 だと勝手に思っているが、その初級コースにもまだ何か足りない要素があるのでは無いか。

小平：それは一つの課題になっている。

鈴木：それをこの様な整理の中で何か見つけられないか。

小平：そうなると良いのだが。前々回の議論の中で皆さんの間で「MOT/技術経営とは何か」という概念の認識差が大きいので、この後、私から問題提起をしたい。(01:07:18)

### 3. 上級コース・カリキュラムで追加あるいは強化すべき項目について：浅野氏 (01:07:30)

浅野：前回の話の中で上級コースのカリキュラムとして追加すべき項目はないのかという議論になった。その元は、私の「古典などを学ばないか」という提案であった。古典をベースにした倫理思想や経営哲学を学ぶ道筋を案内する事を提案する。[配布資料 (7)参照]

#### (説明については割愛) 浅野(7-2)

以下質疑： (01:12:22)

前田：講義というよりは何冊かの推薦本を出して受講生に読んでもらう。その上で1枚程度のレポートを出してもらう。そんな感じか。

浅野：人生を通して大切な本として使う方も出てくると思うので、そういうもののオリエンテーション・概略を示して、その中で興味のあるものだけを読めば良い。そのような機会を与えてあげるという意味になる。

加納：古典は真剣に読まないといけない。私も高校2年成の時に全員三国志を読まされた。原稿用紙100枚の感想文を書かされた。そうやって書こうと思うから真剣に読むし、真剣に読むから血となり肉となる。

浅野：経営者として真剣に悩んでいるときに、古典の中から「あっ、そうなんだ!」といったヒントやひらめきがあったり、またその様なものを一つの素養として持っている「あっ、確かにそういう事があったな、もう一度読み返してみよう。それに基づいて戦略を立ててみよう」という気があったり、その様な事が大いにあると思う。(01:14:42)

鈴木：「孫子の兵法」とかはビジネススクールでも標準的な内容で存在する。

加納：「孫子の兵法」で何を教えるのか。

鈴木：戦略論で教科書を使ってやる。

大橋：私、中学か高校時代に「一日一言」という日めくり的な箴言を一冊読まされた事がある。それは教養的な部分としては役に立った。ただ経営者としてのどの部分に必要な本かというのは、もっと幅広い本になるのだろう。

浅野：この論語にしても韓非子にしても、紀元前3~4世紀の人が書いている事が、「正に、今の世の中でもそうだよ」と読んで思う所があるわけだ。

大橋：私は高校の授業で論語はやったが、役に立ったとは思いが殆ど覚えていない。

小平：私見だが、経営学とこのようなものの関係性の中でやること自身は良いのだが、時間配分的には別の事をやった方が良いのではと思う。宗教の経典でも素晴らしい事は書いてある。また戦争論の教訓、戦争の戦略判断が基本的に経営に合うのかということ、私の私見では合わないと思う。経営者が語った言葉・教訓であっても場面場面でケースが当たっている場合と当たっていない場合があって、なかなかメッセージを教えにくい。(01:18:00)

浅野：私が考えたのは、皆さんが悩んだ時に「あそこを読んでみたらヒントがあるんじゃないか」とか「昔聞いた話で、ああだったな」と言うのを、自分が局面に遭遇した時に、それを引っ張り出せる様な引き出しを作っておいてあげたい。

小平：その点は理解する。ただ量的に膨大になるのではないか。

浅野：だから「こういう物がある」という紹介をしておくに留める。

小平：例えば、「文章論で言えば文学を勉強した方が当然良いが、うちは経営学だからやらない」という事と似ている。何を教えるかだと思っただが。

鈴木：上級コースの中で、どの位の時間がかかるのかによるのではないか。その中で50%をこれに裂けとは思わない。

加納:副読本の様な物を作って、それを配布する時に説明を加えるイメージか。90分の講義なのか。副読本配布(本の紹介がショートショートに説明されている様な)なのか。

小平:この下で給与や法律も出てくるが、法律論も同じだろう。労働組合法くらいは全部知っていた方が良いと言う人もいるし、そこまでやるのかやらないのかという議論はある。

加納:私はこういったスクールをやった事があるので答えは出ていて、経営者は全部を知る必要は全くない。根幹として知っているべき事と、あとは社労士に投げる部分と、社労士と何を会話すれば良いのかを教える講義をやった。

小平:私も同感で、経営者が身に付けておかなければならない基本的なセオリー、それは結構語って、文書も書いているつもりなのだが。

加納:[現実として]MOTやMBAで、こういう所[を教えているの]はゼロ。例えば「健康保険証をどうやって取るのか」などは何も教えていない。要するに実務はなにも教えていない。おっしゃっているのは、「実務のどこまでを知っているべきか」と言う事だ。(01:21:10)

小平:ある程度、最低限[実務を]知らないと困るだろう。

加納:私など自分で社会保険事務所まで社員の健康保険証を取りに行った。「ああ、こうなっているんだ」って初めて知る。

大橋:「自分で申請するものだ」と思っている人と、「会社がやってくれるものだ」と思っている人の二通りがある。ほとんどが後者だろう。起業家は[この様な事を]知らなければならない。

加納:法務登記のABCも知っておく必要がある。一度自分で法務局にいった定款変更・登記をやってみないと分らない。そのような「実務の実務」の部分が欠けすぎているかと言うのを[浅野氏は]問題提起されているのだろう。

浅野:我々が対象とする受講生に対してウエイト付けがあっても良いのではないか。

小平:適切な紹介・引用をして講義の中で話されるのが良いと思う。

加納:「実務の実務」を経験させると、会社を始める恐怖感は減る。逆に増えるかな。

小平:基本的に賃金とこれ古典・経営者の教訓などの紹介はやって行くつもり。

鈴木:ストックオプションや発明報奨とかは。

加納:私も作った事がある。「退職金扱いストックオプション」。辞めた日にあげるストックオプションは退職金になる。そうすると税制が変わるトリッキーな所。行使価格1円であげるストックオプションでも退職金。退職金税制の中に入れ込む。証券会社に公開質問状出して、東京税務署から公開回答でOKをもらった。

小平:浅野氏に対し、1項の具体案のご提案をお願いします。(01:24:50)

#### 4. 西河技術経営塾:小平氏 (01:24:55)

小平:上級コースの人たちの対象はどうかと言う話で、今まで公益認定申請の際に整理した内容を報告する。[配布資料(8)参照]

#### (説明については割愛) 小平(7-3)

以下質疑:(01:31:10)

鈴木:受講対象者・ターゲットをもっとちゃんとセグメンテーションした方がよい。初級コースには「中小企業の二世経営者」という明確なターゲットがある。上級コースは「初級コース修了者の知識と同等」というのは少し幅広い。前から議論しているように、例えばスピノフでハイテクベンチャーを作る様な人のような特殊なターゲットも[対象として]いけるのかとか。

小平:[後者は]今のところ考えていない。あくまでも「基礎コースを教える人たちをどうやって作っていくか」だ。

鈴木:先ほどのMOT2.0の議論ではそういう話では必ずしも無いと、私は思っていたのだが。

小平:MOT2.0の議論は概念的にはあるが、まだ未消化状態だと思う。今の上級コースを検討して

いる上で出てきた議論なので、今はそれを否定も肯定もしていない段階だ。

鈴木：5名厳選という方針をそのままやるとしたら、相当ターゲットを絞ったリクルーティングをするべきではないか。受講生間に差がありすぎるとカリキュラムが絞れない。

小平：カット・アンド・トライで試行錯誤している最中なので言いにくいだが、現実的には二期生でもレベル差がある。

鈴木：大企業で技術者として成功してきて、そこを飛び出して「新しい事業をやってみよう」という人と、親から家業を引き継いだ人では、同じ内容で上級コースを含めてやるのかというのは非常に疑問に思う。(01:34:45)

小平：上級コースになるとそう思う。そこはこれからの議論と整理[が必要]。

加納：セグメンテーションはMOTの上級になっているのだから、やはりエンジニアなり技術なりのフレーバーがある人たちだろう。「それはどういう人たちなのか」というプロファイリングをもう少しやって欲しい。前日も話したが「ワインビジネス専門のMBA」だってある。ワイナリーの経営、流通からテイスタの育て方まで一通り全部見れるようになる。徹底したニッチで、世界中のワイナリーのどら息子たちが来る。そして[人的な]ネットワークも作って帰る。この上級コースの「セグメント」と言わずに、「こういうプロファイルの人を望みます」というプロファイリングの検索キーを3~5つ上げるとしたら何か位で少し狭める事が必要ではないか。狭くすることは危険な事ではなくて、むしろセキュリティを上げるのだと私は思う。

小平：例えば三期生には7名の応募があるが、その属性をザッと言うと、一番目は起業から10年経って年商3億円、従業員10名、3年目からずっと黒字で、3年後のIPOを目指している経営者。IT系製造業で一部ハードウェアをやっている。最近注目されていて映画の音声に符号をいれて端末との同期を狙っている。

加納：「今のノーマルなコースに入って来る人」が次に上級コースに来る人のキャンディデートなのか。今の三期生たちのプロファイルに合わせたプロファイルで上級コースを組むのか。

小平：一つはそう[考える]。その人がイコールでは無いのだが、今はその人たちの先[の教育]が一つの基準。学力レベルからすると上に進むしかない。(01:38:00)

加納：そうであれば、「ここ[上級検討会]でプロファイルを切る」という作業と、「いま[基礎コース]に入っている人たちのプロファイルに合わせる」という作業は矛盾している。

小平：誤解しないで頂きたいのは、「そういう[基礎コースの]人たちを教える為の先生の育成」が上級コースの最大の目標であるという事。それは間違いない。

大橋：かなりの時間と、それだけの[レベルの先生の]候補者が居ないと、実際的には「人に教える人」まで行かない。特別の知識などでは無いのだから、実践キャリアを積まないと自分が教えられない。「次の人たちに何を教えるのか」という事と、「その人たちが何を講義するのか」という所で、小平氏が言うのは「この人たちが教えられる」と言う認識だが、「この人たちは経営者として育っていく」という認識と二種類がある。

加納：キャリアパスとして、教員を作るのではなく、経営者を作るキャリアパスをいま考えているのだろう。

小平：その通り。

加納：「その人たちを教える人をどうするか」は二の次だと私は思う。

小平：その通りだが、現段階は既にその「二の次」を始めている段階の議論である。

加納：それを教えられる人を集めれば良いだけの話で、育てると言う話では無いのでは。

小平：主客転倒した議論になっている。私が今日課題で提示したのは、「受講対象者がどんな人か」という質問に対して、たたき台として一つ出したに過ぎない。

大橋：上級コースの人たちに何が生まれてくるのか。期待するものはなにか。

小平：資料の1.2項にあるように、この研究会の設立目的は「リーダーコース」と「指導者コース」の二種類あってそれを研究するための議論であって、今日に至っている。それ以上の事は無い。

大橋：それは合意。加納氏が言うように、本当にそこまで到達するのかと言う事[が問題]。目的

に、そこで育つ人が「教える人なのか」という[問いかけだ]。 (01:42:00)

小平：それは大学院で経営コースに入って、その人たちの中から指導者が生まれるわけで、それと同じ事だ。経営者になろうという人たちの中から指導者も出てくるはずだ。もうすこし7名の応募者を簡単に説明したい。二番目の方は浅野氏のご紹介で10年近く人材派遣サービス業をやっていて、100名ほど人を使っている。売上で約10億円規模。次の事業発展を望んでいる方。三番目は介護派遣をやっている。3年目位。従業員30名位。障害者対象の特異な分野。四番目は不動産を最近1年以内に立ち上げた女性の方で、「女性の為の不動産紹介」という特異性をもってやっている方。順調にいま立上っているが、経営を学んだことが無いので学びたいという事。五番目は瀧川さんの紹介でもとは大手銀行・証券に勤めていた技術系出身者で、独立して4年目。金融系/IT系のリスクマネジメントをやっている会社。コンサルに近いがリスク管理サービスを提供している。六番目は北陸先端[科学技術大学院]のサービス講座を修了された女性で、NTTソフトウェア開発をやり、そのあと早稲田事務局次長として早稲田のIT立上。その後、外資系企業3社ほど事業企画部長を歴任。最近、日系の一部上場の人材派遣企業の事業を立上、数百億円の売上。経営を学びたい。

(01:47:12)

鈴木：今の方々は、ほとんど「自分で技術開発をやって新製品を作りだそう」という話ではなくて、今の事業に世の中にある新し目の技術を使って、新しいビジネスモデルやマーケットを作りたい感じた。

加納：技術も使ってなさそうだが。

小平：一社目は自分で新技術を開発している。競合が無くはないのだが、[技術に]新規性がある。

加納：「女性専門の不動産仲介」というのは、マーケットとしては分るが、新しい技術では無い。

小平：その通り。基本はほとんどが経営を学びたいということだ。先ほどのMOT1.0/2.0で言えばMOT1.0だ。元々のこの財団の設立コンセプトは「経営を知っている経営者がいない」という西河との認識であったので、「経営を知らずして起業している会社が多い」と言う事がポイントになる。

加納：そうであれば、「起業してもう少し経営をちゃんと学びたいと思っている人」が基礎コースのセグメントになる。上級コースもそのセグメントを引きずる訳だから、「基礎コースのセグメントがこうだから、上級コースのセグメントはこうで、その人たちに合ったカリキュラムは何でしょう」という話になる。やはりベースを決めているのは基礎コースに来ている人たちのプロファイルと言う事になる。

小平：次の展開がどうなるかは別として、上級コースを上に乗っているのは、そのような人たちを、どの様な人たちが**教えるか**。いまはここに居る人たちが講師をやっている訳で、その意味では出来ている。

鈴木：一回目か二回目の研究会で聞いたのだが、技術経営塾と言っている以上は、既存でも新規でも良いが、最低限、技術を使って今のビジネスをどうやるかと言うのが書いていないと、西河技術経営塾の存在意義というのが良く分からなくなる。

**現実の世界での経営は技術を知らないとなマネジメントができない**

小平：それゆえ本日この資料を作った。明らかにその意識がずれている。[西河技術経営塾]への応募者の問題意識はそんな高度な物ではない。現実の世界では技術を知らないとなマネジメントができない。しかし技術を技術経営として意識するチャンスが意外とない。休憩を挟んで、その話がしたい。ある意味低レベルなのかもしれないが、技術と経営を結びつける教育が意外となされていない。

(01:51:13)

**5. マネジメントとリーダーシップ(技術経営とは何か)：小平氏 (02:00:55)**

小平：この資料は明日行う「マネジメントとリーダーシップ」講義の資料の一部分を抽出して、技術経営をどう経営塾で教えているかの事例を示したい。別に高級な技術を教えている訳では無く、ビジネスには何においても技術が絡んでいる事を教えている。この様な事を他のビジネススクールでは教えていないという事を説明したい。[配布資料(9)参照]

(説明については割愛) 小平(7-4) (02:16:01)

#### 日本の強みである創意工夫は技術である

加納：何でも技術だと言っているが、技術を抜いても成立する。

小平：技術を抜いて、経営は出来ない。

加納：何を「技術」と呼ぶかに掛かっている。

小平：職場改善も、技術力によるものである。

加納：それを「技術」と呼ぶのであれば、何でも「技術だ」と言えてしまう。

小平：その通りである。ところが経営学では、その技術を教えていない。

加納：「サービス」だって「技術」なんだと。例えばディズニーランドのマニュアルだって「技術」の固まりだと言えると。何を「技術」と言うかの問題そのものだ。これが「技術経営だ」と言われると、みな違和感を感じるかもしれない。

小平：違和感は感じない。

加納：そこが分りきっている人には感じないだけで、分らない人には違和感を感じるかもしれない。

小平：違和感を感じる人は、技術経営塾に来なくて良い。皆さん意外と技術の存在を知らないで経営をしている。

加納：それを「創意工夫」と言うか「技術」と言うかの差もある。

小平：「創意工夫」は「技術」である。ただし米国人は、米国型経営においては管理が出来なくなるので創意工夫をしては困ると考えている。「それで、創意工夫は戦略では無い」と日本の経営に対して言ったのだが、それが日本の強みだと思う。

加納：ここで言っている「技術」の範囲は何なのかという所がものすごく広く感じる。「技術経営」と呼んでいるのか「X経営」と呼んでいるのか、ほぼイコールだ。

#### 文系の経営学者には、この「技術経営」の説明ができない

小平：いま西河技術経営塾では「こういう技術経営を教えているのだ」という事を分って頂くために説明している。そういうのを「技術経営」と感じていない方が多いというのも分って頂きたい。

加納：この技術経営を「経営」と呼んでも何ら違和感がない。

小平：その通りだが、経営学と一般的に言われている文系の学者には、残念ながらこの「技術経営」の説明ができない。事例に出した、キャノン電子の酒巻さんの社長メッセージは理解できない。

加納：この「技術経営」と「経営」の差が、依然として暗黙知的である。

小平：私は役に立っていると思っているのだが。

大橋：暗黙知として役に立っている。

鈴木：ドラッガーの野中郁次郎氏も藤本氏も、技術経営だと自分達は思っていない。

小平：言っていない。私が技術経営を語っていると、利用している。(02:19:04)

加納：その差が暗黙知だ。

小平：このキャノン電子の酒巻さんとは相当議論した事があるが、かれはドラッガーを使っているだけで、彼がやった実践的な手法は、そう簡単には他人が真似出来ない。

加納：言わんとする事は私には伝わってくるのだが、この「実践的な経営」と呼んでいるのと「技術経営」と呼んでいるのとの差がない。なぜそこに「技術」という言葉を使うのかというのが最大の疑問点である。そこに何か「X」あるのは分る。「X」を表現しきれなくて「技術」と呼んでいるだけのように聞こえる。

小平：説明は可能だ。個別性があるが講義で一括しての網羅的な説明は出来ないが、相手から情報を個別に引き出して、個別問題を技術的に解決することはできる。先ほどの浅野氏の古典のケースと同じである。

加納：何か問題が起こった。それを解決する。それを「ソリューション」と呼ぶか、「テクノロジー

カル・ソリューション」と呼ぶかの違いではないか。解いているソリューションは同じだろう。

小平：違う。一般論でいうと、「ソリューション」は再現性保証などの数理的な論証は甘い。

加納：エンジニアがしっかり問題を解いたのであれば、自分で「テクニカル・ソリューション」と呼ばず「ソリューション」と呼んでいるケースはいっぱいある。 (02:21:30)

< 説明継続 > (02:25:50)

#### 「経営」と「技術経営」の違いは何か、が分からない

鈴木：正直言って今の説明では「経営」と「技術経営」の違いは、何か分からなかった。たとえば原価計算、モチベーション、プロジェクトマネジメントなどは技術を知らないと出来ないと言われたが、それは具体的にどう違うのか。

技術を核にしている会社の原価計算と、そうでない会社の原価計算では何が違うのかとか、技術者のモチベーションというのは営業の人のモチベーションとどう違うのかとか、技術開発のプロジェクトマネジメントとサービス・商品開発のプロジェクトマネジメントとはここが違うとか。そういう事を言わないと違いが分からない。

加納：ポジコンとネガコンの差分を見せないと違いが分からない。ポーターが批判されるのは、成功例だけ見て成功の原因を語るのは、論理的にエラーだからだ。「技術が分っていない人がやった事と、技術が分っている人がやった事の差分はここにある」というエビデンスがあって初めて技術経営だといえる。完成形だけで語るから、それは確かに技術経営としてのサクセスケースなのだが、失敗例はどうなのかという差分を見せないと、ゴールだけ見せられて失敗例が無いから、「技術が無い経営」と言うのが分からない。要するにネガコンが欲しい。

この例はポジコンだと思う。確かにキャノン電子は上手く行ったのだろう、なるほど技術も入っていたから上手く行ったのだと私も思う。では技術が入っていなかったらどうなるのだろうと言うのが教えてほしい。 (02:28:29)

#### 経営者と取り組むプロセス改善は戦略である

小平：原価計算がそうだ。原価を改善する、例えば西河氏のビジネスはモデル論だけで言うと技術は見えてこない。

加納：工程を 1/3 にするところに技術が入っていると思う。

小平：論文の中に 1/3 にした理由が書いてあるが、それは日々の改善に基づくものだ。

加納：改善して上がって行く訳だ。時間差で見ても 5 年前と今を比べれば、5 年前がネガコンである。5 年前と今で何が差分だったのかと言うのが、我々が言っている差分だ。

小平：差分で言えば、彼の会社が日本の分譲型デベロッパーの 1/2 のシェアを取ってしまった。

加納：それは結果だ。

小平：ビジネスの評価は、結果しかないと思うが。

加納：プロセスの話をしている。

小平：その通りである。「プロセスは戦略じゃない」と言う方もいるが、西河さんに言わせれば、継続的に（経営者と一体化して組織に）取り組んでいるのは、戦略なのではないかと。

加納：私もプロセスは戦略だと思うし、技術が入っているプロセスと、技術を考慮しなかったプロセスの差分があって、初めて分りやすくなる。

小平：あえて差分を言えば、工期を 1/3 にした事。通常、3 か月で建てている家が、1 か月で建てられるようになったこと。

加納：時間差で見れば差分。先ほどのキャノン電子であれば、新しく就任したい社長のビフォーとアフターだ。何が違うのか。

小平：たしか工程を何分の一にしたというのがあったと思う。

山中：多分、人の手間とかを標準化したのだろう。

杉本：それを技術経営と言うのかを知りたい。

前田：「経営学」と「経営」を混同しているのではないかと。日本でもアメリカでも「経営学」に技術は余り入っていない。しかし、あらゆる会社は必ず技術の要素を持っている。だから「経営学」だけで「経営」は出来ない。それはアグリーだ。いわゆる一般的な経営は、結果的に「技術経営」だ。だが文系の経営者が「技術経営」が出来ないかということそんな事は無い。それは「経営学」も学ぶし、技術を持っている人を活用するし、それで「経営」になる訳だ。「経営=技術経営」だと思っている。「経営学」と「経営」を混同するから議論が混同する。どこかの商店は別にして、技術の要素は普通はある。だから「経営」がダメだと言う時には、「経営学」だけではダメだと言えばそれで終わりだ。(02:32:25)

小平：私はそれしか言っていない。「こういう話を同時にしますよ」と言っているだけ。プロセス改善と言う物、QCとか生産性とかカイゼンとかあるが、これらを同時にやっていると言っているだけ。

前田：「経営」と「技術経営」は同じ。それが私の考え。どこかの商店は別にして、技術の要素は必ずある。「経営学」と「技術経営学」は違う。

小平：誤解されると困るが、「経営学」を批判していない。

前田：批判しているとは思わないが、「経営学」と「経営」を混同している様に聞こえる。

加納：キャノン電子の例だが、この例(資料20ページ目)でよけい混乱する。「実践してきたドラッガーの教え」。この文脈ではドラッガーは「経営学」の代表だ。ドラッガーは「経営学」を教えているのか「経営」を教えているのかと問えば、「経営学」である。[このページの]青字の部分は酒巻さんがやった事か。

小平：そうだ。だが全般にこの文章はドラッガーとは関係ない。「ドラッガーの教えを解釈して彼がこうした」と言うだけ。

加納：ではこの文書は酒巻さんの「経営」についての話だね。そうすると「ドラッガーの教え」というのは物凄くコンフューズングではないか。「経営学」を言っているのか「経営」を言っているのか。

小平：彼はこういうタイトルで言っている。私の分析では、彼は自分のやった事をドラッガーの教えだと言っているに過ぎない。

加納：理解するが、我々がここで取り扱っているのは「経営」なのか「経営学」なのか。

小平：実践的な「経営」である。学問は教えていない。(02:35:04)

加納：タイトルを見ると「経営学だ」と言っている様に見える。「ドラッガーの教え」と書いてあるので。だから「経営学」なのか「経営」なのか、ここで凄くコンフューズする。

小平：これは「経営」の事例である。

加納：そうであれば、「ドラッガー」を入れる必要はない。酒巻社長は「俺の言っている事は「経営学」にも裏打ちされているのだ」と言いたい、混乱させたい訳で、彼はこのスライドで「経営と経営学を混同せよ」とメッセージしている。ドラッガーの「経営学」を学べば、「経営が分る」というメッセージに取れてしまう。

杉本：酒井さんの例だって、他で言っている人は多い。

加納：「我々は「経営学」ではなく「経営」をやろう。より実践的な技術経営を見よう」という時にドラッガーを引っ張って来ると、「やっぱり、「経営学」は大事なんだ」と思う可能性がある。

小平：私は「経営学」を非難・否定している訳ではない。

加納：理解するが、「『技術経営』とは何かを考えよう」と言っていて、「経営学」のメッセージを持ってきているという位置付けになってしまう。

#### 技術を無視して、経営は成り立たない

浅野：2年前にここに入ってから私の理解は全然変わっていないのだが、小平氏から「技術屋が経営を教えよう」と言われた。私は「技術屋の視点で経営という物を見るのは役に立つだろう」と思

ってスッと入った。今の議論の様な「経営学」、「経営」と言う事を言わなくても「技術屋の教える経営です」という形であればすんなり入っていいのではないか。

**大橋**：技術屋云々では無く、この塾の一番のポイントは「実践的な経営を学ぶ場にしたい」と言う事で私は参加している。その中に「技術的経営」も当然あるし、我々経営者がやってきた「経営」もある。方法論は、一つだけではないと思っている。(02:38:20)

**小平**：実践的な経営をされた人は『技術経営』を知っている。先ほど前田氏が「技術を無視した経営は成り立たない」と言ったが、それは真理だ。私も批判している訳ではないが、コンセプトとして「経営」と「技術経営」の違いを問われているので、事例に近いのだが「私はこういう問題意識を持っている」と言う事をあえていま説明してみた。

**鈴木**：前田氏の発言は良くわかる。「全てのビジネスは技術的要素を抜きに成り立たない」というのはその通りだと思う。小平氏もそれを言っている。「純粋な『経営学』だけで本当の実践的な経営はできない。技術的要素が必要だ」と言う事は良く分かる。私が知りたいのは、「何がその付加的な要素なのか」と言う事。例えば「技術者というのは凄いわがままな連中で、それをマネージするにはこういう事を考えなければいけない。こういう要素が具体的に必要だ」とか、資金調達も「技術が絡むとこの様な方法がある」とか、「技術が無い」経営に対して、「技術経営として付加的に教えるべき話をここでやる」という話をすれば良いのではないか。

**小平**：今日のタイトルは、スタートが「リーダーシップ論」に関連するところだけ出しているのですが、リーダーシップ論の中でも技術的要素を持ち出している事を今日は説明したかった。確かに技術経営「学」と言う訳ではないかもしれない。実践的な物の見方かもしれない。

**加納**：経営をやっている人は皆実践的にやっているつもりでやっている訳で、「お前の経営は実践的じゃない」といったら経営者は怒り出す。実践的な経営をやっているなかで、より技術的経営をするためには「同じゴールに向かってるのに、より技術的な事を考えたり、加えた例と加えていない例の差分で、これだけ差がつく」という差分の説明を意識した方が良い。なぜならポジコンだけ見せているから、ネガコンが無いからだ。ポジコンだけ見せて「これが上手く行った例だ」「これが技術だ」といってもネガコンが無いからの差分が見えない。(02:41:45)

**鈴木**：ソニーの例があった。

**小平**：例えば最初に話題になったソニーの事例も、ソニーがとったもう一つのモデルも全然ダメではないと考える。戦略転換の方法論としてはありうることで、それで工場を捨てたのだから。

**加納**：これはポジコンか。ネガコンか。つまりポジティブ・コントロール=成功した設定例なのか。これは 20 年前に上手く設定した例だ。上手く設定していない例と両方比べないと、これがどうして上手く設定している例なのかが分らない。

**小平**：理解した。戦略転換という意味であれば、これが最初のモノづくりベースの考え方だったが、「サービス重視で行こうじゃないか」というのもあった訳で、それが成功しなかった理由は沢山あると思うが、その両者を比較をしてみる必要がある。

**加納**：松下電器の設立目的との比べてみるとか。「真似した電機」と言われた理由とか。「設立目的が違うんだよね」と、違うものと比べないと、スタンドアロンで言っても良く分からない。「これはこれで良いものだろう」位しか分らない。

**小平**：カリキュラムづくりに少し注意する。

**大橋**：富士通は社是を途中で変えたか。

**山中**：最初のは、全然覚えていない。

**大橋**：例えば行動指針など設定して、そのあとから時代が変わっていくにつれ転換がある。そういう時というのは、モノの考え方が大きく転換する時である。

**山中**：あとはビジネスモデルを変える。明らかに 20 年前にモノづくりからサービスへ転換した。またここに来てモノづくりをやるという機運もある。

**加納**：IBM が変えたから。そう変えたんだろうね。

**山中**：右ならえで。(2:45:00)

鈴木：NTT が面倒を見てくれなくなったのが一番大きいだろう。 (02:44:56)

加納：日本人は比較広告を嫌うが、だけどライフサイエンスの研究や実験とか全部そうなのだが、比較対象を置いて実験しなさいと学生にいつも言う。「コントロールを置かないで何を見ているのか。実験し直せ！」と言う事になる。マイケル・ポーターはポジコンだけで議論して、社会学者にボロクソに叩かれてもう崩壊した。「成功している国はこうだ。だから成功する国に成るためにはこれをしなければいけない。失敗している国をコントロールに置かなかった。論理破綻で、マイケル・ポーターはグシャグシャになった。

大橋：そう言いながら、新しいモデルが出てこない。

加納：それが問題だが。ソニーの初期設定というのは教科書的に良いというメッセージだ。アーネストの例はポジコンとして置いてある。では「ダメだった例」と言うのは何なのだろうと。結構残っていないし、ダメだった例を引くとその人を非難する事になるから、なかなか引きにくいのだが、その様な差分が物事を分りやすくする。「技術経営」と単なる「経営」の差分も同じで、キャノン電子の「これが技術経営だ」と言ったときに、技術経営じゃなくて同じ問題をやったときはどうなんだろう。「私の履歴書」を全部データベースにしたら、新規事業をやって失敗したという事例だけを抽出すると出てくるとか。

鈴木：ソニーだけでもすごくわかり易い。井深ソニーと今のソニーで何が違ったのか。

加納：ああ、今のソニーと比べれば良いのか。

鈴木：金融とかをベースにビジネスしようとしているものは、井深モデルと全然違う訳で、今は極端に言えば技術経営が必要無いのではないかと。(02:47:39)

加納：今の墮落したソニーを下に持ってきて比較すれば良い。

大橋：いや、成功するかもしれない。

前田：いやいや、あれはあれで成功している。

大橋：過去と比べて上手く行ったかどうか、ではなくて、今のモデルが成功しているかどうかと言う事。

鈴木：GEにしても、今またモノづくりをやると言っている。

大橋：だから時代で変わる。転換できない方がつぶれる。

小平：そういう意味で日本は少し遅れている。日本に研究所を作ろうなんていうのは、アップルもサムスンも始めた。

加納：サムスンはもう終わった。全員解雇。

小平：日本に研究所を作ると言っていたが止めたのか。

加納：作っていたが皆止めた。

鈴木：アップルだって一時期ジョブスを追い出して、砂糖水屋の社長がやって失敗している。(02:48:55)

## 6. 演習型講義のイメージ：大橋氏 (02:49:07)

大橋：MOT1.0 から 2.0 の議論の中でどの様なイメージが湧くのかと言う事で少し検討した。私は演習型講義のイメージがこの塾には必要だと考えている。 [配布資料 (10)参照]

### (説明については割愛) 大橋 (7 - 5)

以下質疑： (02:56:25)

鈴木：必ずしも特許にこだわる必要はないと思う。ビジネスを守る方法というのは、特許以外にもいろいろな話があるので、どういう手段をとれば自分のビジネスモデルを一番よく守る事ができるかという事で実習してみたらどうか。

大橋：競争力をどうつけるかと意味では、相対的な競争優位をどうやって組み立てていくのか、この様なものを作る事によって具体的な格好になっていくと思う。何が脅威であって、何に対抗しな

ければいけないか。また自分が稼げるネタをどこに持っているのか、というのがハッキリすると思う。人に教える必要はないのかもしれないが。

鈴木：ビジネスモデル特許なんて山中氏の耳に入ったら、先に特許化されてしまう。

大橋：ビジネス特許の情報を取ると、やはりあまり盛んでは無い。

山中：最近は出ない。アプリケーションの使い方を特許にするとか。

大橋：自分のビジネスの形は、このなかに埋め込まれてもよいのではないか。

鈴木：本当に特許に出来るようなビジネスモデルはほとんど無い。それよりも、もちろん著作権もあるし、企業秘密は最低限文書化して機密保護しなければ守られないし、あるいは早くマーケットに出して占有率を高めて回収するとか、教科書的に色々な守り方があるので、どれが最適かシミュレーションさせてみるという演習になるだろう。

大橋：日本ではあまり流行らないが、競争的エントリーをするときには、ビジネスモデル特許化でやるのが一番良いのでは。

鈴木：特許化できるほど凄いアイデアがあれば良いのだが。

大橋：その位の事が無いと、小が大にはなれない。

加納：本当の事を言えば、ビジネスモデル特許が取れる、取れないにかかわらず、ビジネスプランをきっちり書いてほしい。ビジネスモデル特許もありかもしれない。ここで本質的におっしゃっている事は、「演習できっちりビジネスプランを書いてみましょう」と言うのと同じで、演習メニューの中でその差分は何だろう。

鈴木：占有可能性だろう。(02:59:46)

加納：ビジネスプランを書いた上で、占有可能性について追及する、という一項目があって、その中に、ビジネスモデル特許が取れるかどうかの検討という項目がある。

大橋：それはその通りで、加納氏がおっしゃるのが普通のモノの考え方。だがそれだけでは面白くない。競争的に市場に新しい企業として進出するためには、ビジネスモデル特許化までを考えるだけの内容をプランとして組み立てられないと意味が無い。そこまでのプランを考え出さないと、本当に小企業から大企業にはなれないと考える。

鈴木：確かに特許要件というのがどのくらいのものか良く分かると思う。

加納：ハイテクベンチャーはビジネスモデル特許でやるのではなく、そもそも特許があって、そこで占有可能性を確保してから行くのだが、それが無い時どうするのかというテーマ設定だ。

前田：いまの基礎コースでもビジネスプランの作成の話はしている。今の話は上級コースの話。

大橋：いまの次に演習としてやる事を話している。

前田：今のコースのビジネスプランの演習と何をどう変えるのか。

大橋：実践プランにする。いまは教えているだけ。自分の所までは到達していない。

加納：基礎コースでビジネスプランを書くというのがメニューとしてあって、それをベースにその上に積んでいくという話としてこれがある。それなら分る。一度書いたビジネスプランと、そのあと回しているビジネスプランがあって、それをいろんな角度から演習メニューをぶつけてブラッシュアップしていくイメージだ。

大橋：その通り。それが事業そのもののブラッシュアップになる。

小平：極端な言い方をすれば、基礎コースのビジネスプランは、現実的にいま自分たちが直面しているビジネスプラン。大橋氏の仰っているのは、ビジネスモデル特許になりそうなビジネスモデリングをしたものと言う理解。アイデアをどう具現化するか。(03:02:44)

山中：新規事業と言う事か。今の経営者が次の新規事業を考える事を上級コースでやるのか。

小平：基礎コースのビジネスモデルは、事業計画・中長期計画を作るためのベースとなる企画書レベル。その中にモデル特許が入っていても構わないが、それは事業化のモデルという事でよい。

鈴木：3~4回かけてやる話であって、1回で済むものではない。

大橋：1回では済まない。やはり自分の演習である。

加納：芝浦でやったプロジェクト演習位のイメージ。3時間×4回でやっていた。あれは良かった。

大橋：その演習実施者で、実際に新しいビジネスモデルを実行されている方は結構いるのか。

小平：いないだろう。

加納：芝浦でやったのは「産学連携設計演習」。自分の会社が組まなければいけないテーマを決める。キーワードを3つ決めてキーワード空間になって、そこでNRIサーバーパテントを叩く。あとは4~5行の文章を打ち込む。そうすると連想検索をしてくれる。そうするとその文章にヒットするパテントがランキングされてくる。それで競争動向と大学の先生を探す。その先生と共同研究するとしたらとして共同研究計画書を書いてもらう。それで先生を訪問して、実際3Mと共同研究を始めた。演習が実践につながるか。つながらないかでいうと、リアリティが高ければつながる。

(03:05:55)

小平：大橋氏のアイデアは面白い。上級コースでちょっと大きなブロック、たとえばプロジェクト演習を8ブロック作るというのはあるかもしれない。

加納：西河さんも分り易いと思う。

鈴木：基礎コースも半分座学、半分演習なのだろう。

加納：演習のリンク性が上がって行くと。半分演習なのか。演習だけどフリーハンドでは無い。

小平：前週に受講した内容と自分のやっているビジネスを結び付けて提案しなさい、としている。

加納：宿題に近いのか。演習か。宿題か。でけっこう差があるような気がする。

小平：発表してディスカッションする。一種のディベートだ。

加納：宿題 プレゼン ディスカッション QA だけど、プロジェクト演習というのはもう少しロングタームだ。作業ロットも大きいし。

小平：その様な事はまだしていない。いまの演習は座学で学んだ事を自分の事に持ち込もうと言う事で、それはそれで消化していると思う。

(03:08:08)

#### 7. ケース・メソッド演習について：前田氏 (03:08:15)

前田：前回「グループディスカッション・演習で事例企業の課題、それへの対応そのような物を議論・発表して、全体をまた議論する。その様な場が上級コースでは大事ではないか」という議論があった。それに関する事例を説明する。いままで私が作成して来たケースはほとんどNDAを結んでいるので実物は出せない。本日の資料はその1/3程度の抜粋であり、後で回収する。[配布資料(11)参照。回収資料についてはキーワードを以下に記載する]

#### (説明については割愛) 前田(7-6)

-----  
演習課題：

(1)アスクルの強さの源泉はビジネスモデルとeプラットフォームに特徴があるが、他社に比べて強い理由はなにか。維持すべき戦略的優位性の要素はなにか。

(2)医療・介護・レストランなどに展開するにはどうすればよいか。

(3)今後ビジネスモデルをどの様に変えていく必要があるか。 (03:26:25)

-----  
以下質疑： (03:27:35)

小平：演習での生徒の報告を聞いて、結果的にアスクルは喜んで帰って行ったのか。

前田：そうだ。3年間(年1回、3回)位来てくれた。学生が変わるので少しずつテーマを変えながらケーススターディをやった。NDAを結んで教材を回収して、学生の面白い意見は検討していた。

小平：素人でもコンサルタントがたくさんいる様なものだ。

前田：確かに素人だが、たまに面白い発想がある。フリーコンサルティングだ。この様なケース事例を 20、別の大学で 10 くらいやった。MOT 大学院なので学生の半分くらいは社会人、半分は普通の学生。答えがあるわけではないので、web を見ても分からない。ハーバードのケースは過去問題が多いので、今のネットの時代になると答えが出ている。簡単に検索できるので、どうやっているのか。疑問に思う。

杉本：少し前だが、私が受けた時には「そうならなかったらどんな選択肢があったのか」といった内容だった。「違うのがあるのではないか。あったらそれを言え」とか。

前田：なるほど。「この会社はこうしたが、お前はどうか考える」と。それで上手くいった例だったら困るのでないか。失敗例だったら、いろいろ後で言えるが。 (03:30:21)

小平：この教材は一人で作るのか。工数が知りたい。

前田：普通は教授が 2~3 人。5~6 回 x 2~2.5 時間。企業の担当役員とミーティングする。早くて 3~4 か月、長いと半年。30 ページくらいの教材を作る。

小平：30 ページ教材だと 100 時間の工数位か。20~30 万円くらいかかる

前田：学生発表の場合は、3~4 チームがそれぞれ 4~5 人ずつ、15 人とか 20 人くらい。面白い提案の場合はその会社に行って役員の前で説明する。

小平：相当時間をかけているが、これはフィーとして見合うのか。

前田：これは私のボランティアに近い。これは一切外に出さない。本にしたい話もあるが、NDA もあるし、それをやると企業が後々出してくれなくなる。過去問題なら良いのだが、現在進行形で生きているので公表出来ない。コクヨも大塚商会もアスクールがどの様な事で成功しているかは全部知っているが、改めてこのように書かれたものを読んではいないはず。 (03:33:34)

小平：お客を見つけるために「既存の文房具店を使用した」と言うのが成功モデルなのか。

前田：最初はプラスの新事業として 5 人位で始めた。40 歳くらいの岩田社長の指示で通販や e コマースを検討。最初は文具店を使うという発想は無かった。数年してから文具店を使いだした。

杉本：これは名前がいい。

前田：毎年 2 ケタ成長だったが、2008 年リーマンショックで文具発注が絞られた。特に中小企業はつぶれるし、業績が思わしくなくなった。いまは飲料、衣料からなにか色んなものを売っている。今は個人・大企業相手にもやっているが、大企業では大塚商会もある。海外展開と言う話は当時からあった。

小平：単価を見ると安い。

前田：サプライヤーは 1000 社近い。それらとの製品共同開発もやっている。消費者からのフィードバックをどんどん流している。

加納：既存のサプライヤーが衰退している所を狙っている。工務店の資材、軍手だとか金物屋さんがいなくなっているから、その様なデリバリーをやります、とか。

前田：工場で使う資材、そういう物もやっている。病院に納めるいろいろなものとか。

加納：ラボもやっている。大学に出入りする試薬屋さんが高齢化でいなくなっている。高齢化で娘・息子が継がなくて潰れていく所を全部パクっている。皆やりたくない。

前田：今は競争相手(スーパーやコンビニ)がしっかりしている。 (03:36:43)

小平：講義ではどの位の時間をかけるのか。

前田：1 時間半講義をして、次の週に 4 チームが発表する(全 1 時間半)。その後 2 週間後にレポートにする。

加納：上級コースでは、既に結果の分っているヤツでこのバージョンをやるのか、それとも現在進行形のものでやるのか、[あるいは]混ぜるのか。何チームつくれるだろう。

前田：今は 1 チームだが、本当は 2 チーム欲しい。

小平：ぶつけ合うのもあるからね。

前田：これ[ケース企業との交渉]は教授の仕事だったのだが、ケース企業の半分からは断られる。「秘密だ」と。企業は社会人を交えた学生が真剣に議論してくれて、面白いアイデアを出してくれる

事を期待している。あまり期待せずに期待している。

加納：そこまでインタラク션을上級コースで求め出すとケースは減って行くので、企業を決めて、参加者学生の興味のある業界を選んで教材を作っておける。雑誌やネット[の公開情報]をつぎはぎして、これに近いものを作ってあげて、ディスカッションするのに「穴」を開ける。

前田：身も蓋も無い話だが、その教授が属している大学のネームバリューもある。あるいはそこで受けているいる学生のレベルとか。「それだったら出しましょうか」と大企業は中々言ってくれない。

加納：理解できる。ここの上級コースでやる時にリアルタイムでやるのは厳しいので、基本的には過去のものについて。

前田：過去問の場合、ネットで調べればカット・アンド・ペーストで結構作れてしまう。

加納：仮想ケースでも良いのではないかと。(03:39:58)

小平：[これは]研究課題としたい。プレゼンの間には、発表者はチームで[事前に]ディスカッションしてくるのか。

前田：1週間の間に必死で夜なべしてつくる。

加納：2チーム前提か。

前田：いや、例えば受講者が20人だったら4チームとか。

加納：1チームでは面白くない。

鈴木：個人個人で考えさせれば良いのでは。

加納：グループディスカッションが面白いのであって。

前田：色々なバックグラウンドを持ったやつが議論するのが面白いと思う。

鈴木：ここでの演習で、「グループで議論せよ」という宿題はやっているのか。

小平：グループではやっていない。

鈴木：演習の宿題を出して、個人でその次の週に考えてくるスタイルか。また集まってグループで議論しなければならなくなる。

小平：グループにするとそうなるが、ただ今の現役の社長さんは不可能だ。相当[忙しくて]来るのも[大変なくらい]だから。自分の仕事を一所懸命やっている。[その宿題は実行は]難しいだろう。

前田：ある大きな会社の大きな事業で学生の提案が採用された事がある。学生は何もお金をもらっていないが。

小平：実現に向けて議論していきたい。(03:42:02)

## 8. 宿題の確認 (03:42:15)

-----  
(1)山中：MOT1.0/2.0のさらなる研究(From/toで表現してみる)

(2)小平：加納氏の問題提起を受けて、過去の講義などをレビューしてポジコン/ネガコンの話をしているか確認する。無ければネガコンのたたき台を作る。

(3)杉本、浅野、大橋：「技術経営の良さを再認識させる様な教え方があるのではないかと。」(「経営」と「技術経営」の差分が分かる様に教える)」という加納氏の問題提起に対して、各担当講座の中で教え方を改善できるかレビューして欲しい。  
-----

### MOTとMBAの違いは何か

加納：これは古典的な問題であって、「MOTとMBAの違いは何か」と類似の質問である。カリキュラムや受講生が違うという所から始まって。同じだといって一緒にする大学もある。よけい状況がコンフューズングだ。「取ってる科目の違いだ」とか「何を必修にするかだけです」とか。早稲田も山口大もそうだった。MOTは縮小してMBAにくっつける。立命館もそうする。(03:46:15)

小平：そうするとだんだん技術の匂いがしなくなる。

加納：技術の匂いは残すのだが、マクロに見たら同じジャンルという括りにされてしまう。

鈴木：アメリカはもともとそうだ。

加納:「MBAの中で少しテクノロジーのフレーバーのあるカリキュラムを受けているのがMOTである」という理解に向かいつつある。その質問と似ている。割と古典的で古くて新しい。

もともと「経営=技術経営」のはず。MBAで教えるのはマーケティングとアカウンティング

前田:私に言わせれば経営=技術経営のはず。いまMBAでやっているのはマーケティング&アカウンティングに過ぎない。

加納:私もそう思っているが、MBAの人はそれを言うともっとする。現実に役に立たないと言われていて。だから日本のメーカーはアメリカのMBAが嫌い。役に立たないから。

鈴木:最近MBAの看板は戦略論になってきているのではないか。

加納:まあそうだ。

杉本:戦略論に移ってきている。

小平:「技術の匂いがだんだんなくなる」と私は言っている。

加納:Googleは技術の塊だが、MBAではGoogleのケースを好きでない。

杉本:いまは技術を前面に出さなくなって来ている。

加納:古くて新しい問題。「技術経営塾」と名を打つからには、そこはどの様な解釈なのかが常に問われている。

小平:挑戦します。問いに応えて、マイナーな風潮に勝たなければならない。 (03:49:20)

## 9. 次回予定

小平:本研究会、次回で1周年になる。2年間はやりたい。

次回予定:7月21日(火) 午後2時から5時

(03:52:15)終了

以上