

# 特集 技術ブランディングと技術経営(MOT)に向けて

総論

本特集では、まず「総論」で技術経営(MOT)・知財マネジメントの第一人者が「技術開発から事業化への4つのヒント」を執筆しました。明快な論旨にビジネス提言がふれています。次に「座談会」では広告主・制作者・学者の立場から、企業の技術を新聞広告に込める醍醐味が語られています。そして、グローバルなブランディングを展開する企業の戦略を「我が社の取り組み」で紹介しています。

## 技術開発から事業化への4つのヒント

### 技術経営の6段階

技術を成功する事業に至らせるには、次の六つの問題を超えなければなりません。

- MOT00・・・そもそもアイデアが生まれぬ(発想の問題)。
- MOT01・・・アイデアが知識に至らない(知識化の問題)。
- MOT02・・・技術が製品に至らない(研究の問題)。
- MOT03・・・製品が事業に至らない(開発の問題)。
- MOT04・・・事業が成功に至らない(市場開発の問題)。

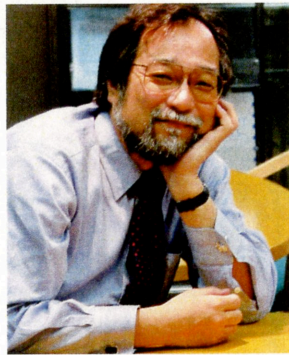
### (事業戦略の問題)

私は、技術経営や知財マネジメントの研修(特に部長・役員クラスへのエクゼクティブレベル)あるいは事業化のコンサルティングを通じて、これらの克服を指導・支援することが多い。特に最近では、製品開発から市場開発に至る段階で窮して相談に来られる企業が後を絶たない。それらの企業はいくつかの「思い込み」に縛られているように見える。ここでは思い込みの代表例を紹介するとともに、それらを超えるためのヒントを提案したい。

### 技術創出の6タイプで検討する

第一の思い込みは、新技術領域の開拓は技術の高度化だ、というものだ。しかし、知の新領域の創出には次の六つの理念モデルがある。

- インター・複数の分野をまたぐ知(学際知)の創出。
- ニッチ・複数の分野のすき間に位置する知(間隙知)の創出。
- フュージョン・拡張する複数の分野が融合した領域の知(融合知)の創出。
- トランス・複数の分野に共通する知(横断知)の創出。
- メタ・複数の分野をメタレベルで包括する知(上位知)の創出。
- フロンティア・各分野の先端部分の知(尖端知)の創出。



東京大学先端科学技術研究センター特任教授  
妹尾 堅一郎氏

関係付けやそれらの包括等によって、新領域を発見することが可能だ。現在の技術を探索するだけでも、実は新領域の開拓は可能かもしれないのである。さらに、このモデルはマーケティングの市場創造にも使えるだろう。

### 製品コンセプトの転換で技術を再吟味する

第二の思い込みは、市場ニーズを探さねばならぬ、というものだ。そこで壁にぶつかってしまう。特に最近では、市場重視のあまり、以前は技術シース派だった人が突然市場ニーズ派に変貌して、調査をするが、その結果混乱することが目立つ。その姿、あたかも、ある日軍国少年が突然民主主義に接して自己定位ができなくなるがごとくである。生兵法でかえって市場が見えなくなってしまうのだから。要は、技術開発(シース)と市場開発(ニーズ)の往復運動により事業化が見えてくるはずだが、その関係をしつかり作れないのである。

この問題の克服法はいくつもあるが、一つのヒントは市場の動き

を先取りした製品コンセプトの転換である。それによって、ある技術は別の意味づけで展開していく。『ページャー』が『ポケベル』という「コミュニケーションメディア」に変容をよげたように、あるいは当初「清書マシン」であったワープロが「文書作成マシン」を経て「思考支援サービスシステム」に変容をよげたように、そして「ケータイ」が「移動電話」から「マルチメディアネットワークキングメディア」になってきたように、製品コンセプトは次第に発展していく。であるならば、逆に、意図的に製品コンセプトを市場側から見直してみれば大きなヒントになることは間違いないだろう。

### ものづくりとサービスを関係付ける

第三の思い込みは、ものづくりと「サービス」は別物、というものだ。しかし、最近の事業戦略では、この区分けは必ずしも適切ではない。例えば、近年製造業からサービス業への移行例でよく出されるIBMでは、メンテナンス、システムインテグレーション

(コンサルテーション、アウトソーシング等の「サービス」の売り上げが六割を超えると聞く。しかし、IBMは単にサービス業に移行したわけではない。IBMは多くのアウトソーシングを受注しているが、それは自社のスーパーコンピュータを活用できることを基本においている。つまり、卓抜したものづくりを中核においた上で、それを包み込む「サービスビジネス」を展開しているのだ。

ものづくりとサービスは密接に関係している。例えば、電動車の導入によって介護サービスが高付加価値化するという「補完関係」。あるいは、Podというモノと「unesやPodcastingというサービスとの「相乗関係」。モノが売ればサービスが伸び、サービスが伸びればモノが売れるのだ。このような関係性の探索を行えば、これまた技術と市場のコミュニケーションによって新製品が生まれ得るのである。

### 技術の事業化評価へマーケティングの参戦を

第四の思い込みは、技術の事業

化は技術の目利きが行うべき、というものだ。技術開発と市場開発は「技術移転」のパトゾーンあるいは「のりしろ」である。研究開発部門と事業部門の間で技術というパトンの受け渡しが行なわれる。産学連携では大学から企業への受け渡しである。最近では、大企業からベンチャーや中小企業へ特許の譲渡やライセンスによって事業化へ向けた技術移転が起こる。そのとき、多くの人は「技術の目利き」がいるという。しかし、とかく、技術者は、技術を技術論理で評価してしまう。より必要なのは「市場側から技術の事業化について評価できる見功者(みこうしゃ)」だろう。技術は市場と社会の論理で評価しなければならぬ。重要なことは、「技術の出口を内側から見る人」ではなく、「技術の出口を外側からのぞき込んで有望な技術に手をつっこみ、それを市場側へ引きずり出す人」なのだ。技術の事業化にもっと多くのマーケティング関係者の参戦が望まれるゆえんである。