

|              |   |
|--------------|---|
| Title        | 日本的イノベーション・マネジメント(日本型MOT)の特徴 : 日本型「イノベーションのジレンマ」  |
| Author(s)    | 田辺, 孝二; 出川, 通   |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 25: 1116-1117  |
| Issue Date   | 2010-10-09  |
| Type         | Conference Paper  |
| Text version | publisher   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/9483">http://hdl.handle.net/10119/9483</a>   |
| 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 4

### 日本的イノベーション・マネジメント（日本型 MOT）の特徴 －日本型「イノベーションのジレンマ」－

○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

日本経済が長期間停滞している背景には、日本企業がクリステンセンのいう「イノベーションのジレンマ」に陥っているという見方がある。日本企業が国内の顧客を対象に高度な商品を開発・提供している間に、海外の企業が低所得者市場を対象に低性能の商品を開発し、徐々に性能を向上させ世界市場でのシェアを拡大しているからである。

この他にも、日本経済が長期間停滞している背景には、日本企業や日本人がある種のジレンマに陥っているのではないかと考えられる。

本稿では、日本企業がイノベーション創出に関して陥っている日本型ジレンマについて考察する。

#### 2. 日本型「イノベーションのジレンマ」とは

クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」は、合理的な判断に基づき高収益な事業を持続することが、低性能の製品の企業の台頭によって市場を奪われるというジレンマである。

日本企業の強さは、個々の社員が権限を越えて会社のことを考え、自身のすべきことを進めていくところにあると言われる。この個々の社員や個々の部門が頑張るという日本企業の良さが、逆に「部分最適」をもたらし、企業全体から見た最適化が行われずイノベーションに対してマイナスの効果をもたらしている。

また、日本においては、社員教育、情報システム開発、基盤的技術開発などに、個々の企業で取り組んできたことから、企業毎の「部分最適」が図られ、企業の負担が高いものの十分な成果が得られないという事態が生じており、日本社会全体から見た最適化が大きな課題と考えられる。

#### 3. 企業内の「部分最適」

日本企業におけるイノベーションに関する「部分最適」として、次のような事例がある。

##### 事例1：過剰スペックの問題

機械メーカーA社では、営業部門と開発部門が製品開発を行うと、営業部門から競合企業の製品のスペックを上回るものを要求することから、過剰スペック・高価格になるという問題が発生した。これは、営業部門の要求を開発部門が断ることができないことが理由である。

##### 事例2：事業部門が商品を受け取らない問題

機械メーカーB社では、既存商品を代替する商品を開発部門が開発したが、担当事業部門が既存事業を継続し、2年間棚上げされたことから、競合企業に同種の代替商品を先んじて販売され、市場シェアも低い状況になった。

#### 事例3：企業内で人財が適切に配置されない問題

IT企業C社では、東南アジアにおいて機械翻訳プロジェクト（通産省事業）に参画し、タイ語の電子辞書、解析ソフトを開発し成果を挙げたが、官庁システム担当の事業部が担当し、プロジェクト修了後にタイ語の翻訳システムの技術と人脈を培った人財は国内官庁システム開発の業務に復帰し、東南アジアのIT事業には関与しなかった。

#### 事例4：コンプライアンスの強化

不祥事を起こさないため、企業内の内部統制が強化され、様々な規則が制定される事態に至っており、イノベーションに重要な部門間での情報共有や勤務時間外の社内での活動などが規制されている。

こうした部門における最適化（部分最適）は企業全体からの最適化（全体最適）とは異なり、イノベーション成功の阻害要因となる。

部分最適の問題を解決する方策の一部を、以下に紹介する。

#### 事例4：製品スペック決定は社長

機械メーカーA社は、競合企業の製品に比べ、勝たなければならない機能・性能、負けていい機能・性能を社長が決定し、過剰スペック・高価格にならないようにした。

#### 事例5：本社に事業部の開発支援部を設置

機械メーカーD社は、本社に開発支援部を置き、そこから事業部の不振な製品を共同で開発するためのプロジェクトに技術者を派遣するようにした。この結果、開発支援部には社内にもどのような技術や人財があるかの情報が集積し、社内の技術や人材を新規製品開発に結集する全体最適化の機能を果たすことになった。

### 3. 日本社会の「部分最適」

米国では、専門家育成や基盤的技術開発は大学や国立研究所が大きな役割を果たしているが、日本では依然として大企業内での社員教育や研究開発が通常である。業務の情報システム開発も日本では個別に開発することが多い。

日本における企業ごとの部分最適は、個々の企業にとって負担増になるのみならず、社会全体の最適化を阻害するものとなっている。

#### 事例6：台湾・シンガポールのハイテクコンビナート

台湾の新竹科技園区、シンガポールのBiopolisなどでは、政府が研究開発や製造の関連する企業を集積させるイノベーション活動の場を整備し、企業に提供している。また、企業の研究パートナーとなる国立研究所や大学を隣接して配置している。

#### 事例7：大学の教育を阻害する採用慣行

日本企業の新卒採用の慣行は、学部3・4年生、修士1・2年生の教育を阻害するとともに、企業内教育の負担を軽減させない状況を生み出している。

イノベーションが活発に生まれる社会を実現するには、かつて臨海工業地帯という全体最適を図ったように、社会としての「全体最適」を図ることが急務と考えられる。