

上級 MOT 短期集中研修

「戦略的技術マネジメント研修」について(第7回)

—マーケティング 技術とビジネスに橋を架ける—

東洋学園大学教授 井原 久光氏 インタビュー

インタビュアー：MOT チーフディレクター 宮木 宏尚

取材・写真：フリーランス・ライター 山崎 阿弥



東洋学園大学 現代経営学部 教授

井原 久光 (いはら ひさみつ)

慶應義塾大学経済学部及び早稲田大学第二文学部卒業。インディアナ大学大学院修士課程(MBA)修了。日産自動車(株)海外マーケティング担当、産能短期大学、インディアナ大学客員研究員、長野大学教授を経て、東洋学園大学現代経営学部教授。日本大学経済学部非常勤講師。早稲田大学社会科学部非常勤講師。専門分野は、マーケティング戦略。主な著書に「テキスト経営学(増補版)」(ミネルヴァ書房)、「ケースで学ぶマーケティング」(ミネルヴァ書房)、「テキスト経営学」(ミネルヴァ書房)、「マーケティング戦略」(産業能率大学)、「マーケティング・コンセプトの変遷」(生活ジャーナル社)、「経営と組織」(アイ企画)、「経営学のフロンティア(21世紀の経営学シリーズ第10巻)」(学文社)、「アカウントティング/ファイナンス戦略」(産業能率大学)、「マーケティングマネジメントの理論と実践」(同文館出版)、「経営管理を学ぶ—マネジメントの基礎」(産能大学出版部)



宮木 宏尚 (みやき ひろひさ)

東レ経営研究所 特別研究員 MOT チーフディレクター
東京農工大学大学院 技術経営研究科 非常勤講師

1968年早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了。東レ(株)入社。13年間工場において合成繊維原料・エネルギープラント等の計画・管理担当の後、全社の技術戦略企画、新事業企画、経営企画、情報システム企画などを担当。2002年12月退社。2003年3月から東レ経営研究所特別研究員。2006年8月東京農工大学大学院非常勤講師。現在、ミヤキ(株)代表取締役社長、(社)化学工学会経営システム研究委員会委員長、日本技術者教育認定機構(JABEE)審査員など

山崎 阿弥 (やまさき あみ)

フリーランス・ライター

繊維メーカーやWEBのプランニング会社での企画・デザイン、デジタル・デザイン系の専門学校講師、企業グループが発行する新聞の記者等を経て現在に至る。環境関連の専門誌でのライティング、各種デザインのクリエイティブ・ディレクターのほか、企業のブランディングに関わるリサーチャーとしてマーケティングに携わる。2006年から「戦略的技術マネジメント研修」の講義記録を担当。

Point

- ① マーケティングの役割は、技術とビジネスの橋渡し。既存の商品を売る技術であるセリング(販売)と違い、マーケティングはシーズとニーズを結び付けて商品を創造するイノベーション。この点で、マーケティングはMOTの理念に通じる。
- ② プロダクトアウト(既存製品の売り込み)とシーズ型開発は違う。シーズとニーズを結び付けることによって、イノベーションが生れる。
- ③ イノベーションはセレンディピティーによることが多く、直観的なものであるが、これも偶発的なものではなく、経験の暗黙知がベースになっている。直観力を鍛えるには、興味の範囲を広げたくさんの引き出しを持つこと、常に考え続けること(常念性)が重要。
- ④ 良いモノを作ると、作り続ける責任が生じる。

このシリーズは東レ経営研究所が主催する上級MOT短期集中「戦略的技術マネジメント研修」で主要科目を担当される講師の方に、講義の内容やMOT（技術経営）についてインタビューするものです。このインタビューを通して、各講師の先生とプログラムディレクターの間で、研修の狙いや進め方などについて、より深い擦り合わせを行なうものです。

今回は「戦略的思考—MOTにおけるマーケティングの考え方、市場との関係構築を中心とした戦略と組織開発」の講義を担当していただく東洋学園大学教授・井原久光先生にお話を伺いました（2007年8月24日、同大学の井原研究室にて）。

モノづくりから始まるマーケティング

宮木：まずは、マーケティング戦略の研究者であられる井原先生ご自身が企業経験から培われたバックグラウンドについてお話しいただけますか？

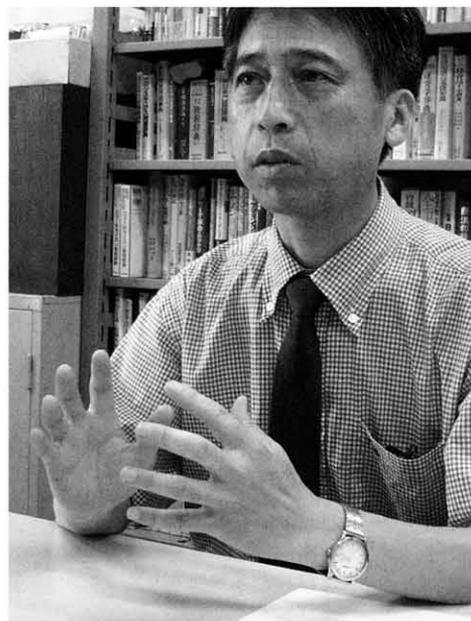
井原：日産自動車の海外マーケティング担当でベルギー、アイルランド、イギリスと、各国の“国担当”の立場に就いたことが、現在の見えざる大きな資産になっているように思います。

この役割の仕事は、まず、その国に合わせてスペックを変更すること。例えばフォグランプの大きさやサスペンションの硬さ、ステアリングの具合など、国ごとのマーケットニーズに呼応した商品開発を行います。また当時の日々円高が進む非常に厳しい状況下で現地販売店との価格交渉も行いました。

更に、まだEUが形成されていない頃でしたから、ヨーロッパ全土を見渡したチャネル形成や販売店の設置、ディストリビューターとの関係構築なども重要な業務です。そして、新車を投入するときは現地のPRエージェントと共にキャンペーンや広告宣伝も国担当が行います。

このように、私が携わってきた業務はマーケティングミックスに用いる4要素（4P）、すなわち、製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、

プロモーション（Promotion）の仕事そのものだったと言えます。



宮木：大変な業務ですが、広く業務を見渡すことのできる、とても良いポジションにいらしたんですね。

井原：はい。この経験はマーケティングをどのようにとらえるかのベースにもなっています。例えば、百貨店の方が考えるマーケティングは流通設計やマーチャンダイジングにかかわることが主でしょう。また、広告代理店の方などは、情報を収集して分析するような市場調査としてとらえる向きが強い。

しかし、私の場合は“モノづくり”から始まるマーケティングですので、MOTの理念と実践にも非常に近しさを感じますね。

宮木：お話をお聞きしていても、バックグラウンドがMOTの理念と共通しているように思います。

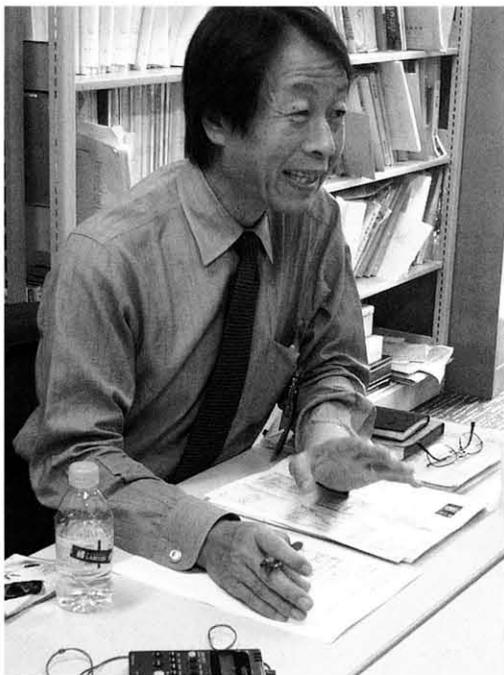
アメリカの特殊事情 MBAとMOT

井原：改めてMOTの役割について考えるにあたり、MBAがなぜアメリカで発達したかの理由を

考察してみると、アメリカの特殊事情が大きくかかわっていることに気がきます。アメリカでは業務が細分化されており、それぞれの仕事を任されている人が多いですね。しかし、経営者というのはジェネラリストであることが求められます。

経営者とは、ヒト・モノ・カネ・知恵を幅広く駆使できることが肝要で、そのために必要なファイナンス、プロダクション、マーケティング、オーガニゼーション・ビヘイビアらすべてに明るくなければなりません。

宮木:つまり「ジェネラリスト」というスペシャリストの養成が必要であるということですね。



井原:そしてもうひとつは、いわゆる“アメリカンドリーム”を夢見る人たちに向けた、トップに立つための資格を得るプログラムだと言えます。

すなわち MBA は、ジェネラリスト養成という企業ニーズと個人的野心というニーズの2本の柱に支えられ、アメリカ社会に根付いていったのです。

一方、MOT はこういったこととはあまり関係なく、「技術だけではダメだ、いかにビジネスに

つなげるかが重要だ」という考えが出発点にあります。

発明し製品化しても売れない、売っても儲からないという現状に鑑み、開発と事業性のある溝をいかにして埋め、利益を得るのかを体系的に学ぶプログラムとして誕生したのが MOT ではないでしょうか。いわゆる「死の谷」や「ダーウインの海」の克服ということでしょうか。

マーケティング

～技術とビジネスに橋を架ける

宮木:では、このような観点から MOT におけるマーケティングの役割をどのように考えればよろしいでしょうか？

井原:モノづくりの観点から申しまして、技術とビジネスの橋渡しにマーケティングの存在意義があると考えます。そして、経営学者ピーター・ドラッカー (Peter Ferdinand Drucker) が「マーケティングの目的は、セリング (販売) そのものを不要にすること」という言葉を残しているように、マーケティングは、既存商品売る技術であるセリングとは違います。むしろセリングの対極にあるものだと考えます。

ここで、ニーズとシーズの有無から技術開発の状況を整理しますと、まずニーズがあってシーズがない状況は「ニーズ発見」領域 (マーケティング領域)、逆にシーズがあってニーズが見出せていない状況は「シーズ獲得」領域 (テクノロジー領域)、両方ともない場合は既存製品の売込みを行う「プロダクトアウト」の領域、ニーズもシーズも存在し、それらを結び付けていくのが「マーケットイン」の領域 (テクノロジーマーケティングの領域) です。

このうち、セリングの領域とは、ニーズもシーズもなく、既存の商品を市場に投入する場合 (プロダクトアウト) であり、いかにその商品売りこむかという販売技術、個人の能力に依拠します。

図表 プロダクトアウトとマーケットイン

		ニーズ型開発 →		
新 ニ ーズ 有	ニーズ発見 マーケティング	マーケットイン テクノロジーマーケティング		↑ シ ーズ 型 開 発
新 シ ーズ 無	プロダクトアウト ＝セリング	シーズ獲得 テクノロジー		
	新シーズ無	新シーズ有		

出所：井原久光教授の講義資料

それに対し、MOTの理念にも通じるようなマーケティングとは、ニーズとシーズを結合していくマーケットインの領域だと考えます。消費者自身も気付いていないような潜在的なニーズを見出し、シーズと結び付けて商品を創造する…すなわち、イノベーションなのです。ここが“技術をビジネスにする”というMOTの考え方と通底してきます。

宮木：例えば東レの「トレシー」は、まず素材を開発した後にメガネ拭きという商品へつなげていきました。これはプロダクトアウトではなく、シーズ型開発ですね。

日本ではシーズ型開発とプロダクトアウトが混同され、両方ともマーケットを考えない技術開発として誤解を受け、マーケットインへの傾倒を加速させた時期がありました。この時期、あまりにも強くマーケットを意識した開発を求められた技術者たちがひどく意気消沈し、自信を無くすようなこともありました。最近は少し整理され、シーズ型開発の重要性も見直されてきているようですが…。

井原：セリングの特徴は個人の力や部門の力に依

拠します。しかし、マーケティングとは組織全体の力によるものなのです。組織としてどのように売れるものを生み出せるか、です。

イノベーションをマネジメントする

宮木：販売力ではない…やはりイノベーションという言葉がキーワードになってきますね。

井原：技術と生活が結びつくには様々なイノベーションが生じます。歴史を振り返ってみても、私たちの生活は、家電や新素材によってどんどん変化してきました。MOTとは「イノベーションのマネジメント」とも言えるのではないのでしょうか。

再度MBAとの違いを語るならば、MBAはいかに企業を経営するかという素朴なニーズから始まっており、一方MOTは技術と生活を変えていくという考え方に立脚していると思います。



宮木：マーケティングの視点から非常に端的に言うと、既にあるものをいかに効率的に売るかを学ぶのがMBA、しかしMOTは価値を創造することを学ぶと言えますね。

井原：すると、必然的に「暗黙知」とつながっていきます。

MOTがその辺にも切り込んでいければよいのですが…この前も、岡本三宜さんのお話を聞いて、東レさんなら、そういうMOTにも挑戦できるのではないかと思います。もっと独自に日本発信、東レ発信のMOTが盛んになると興味深いですね。

宮木：そうですね。また、受講生の立場に立つと、研修の講義で“面白い話を聞いた”というレベルで終わるのではなく、自分の仕事に今後どう役立つのかを考え、それを受講生同士で共有したりすることも重要だと思います。「考える＝一般化＋具体化」の繰り返し、ですね。

井原：そういった感覚を磨くには、東レ経営研究所のMOT研修は刺激のある場所だと思いますよ。異業種交流の場としてきちんと機能している。ナレッジの形成には、場の設定が重要なのです。

宮木：この数年間研修プログラムを続けてきて、私たちも仮説と検証の繰り返しでした。今年度の研修あたりから、新しいフェーズに来ていると感じています。

井原：研修参加者の皆さんは、どちらかというと、製品開発の上流にいて、製品を売る下流に位置する人たちとは離れた立場にある方が多いのではないのでしょうか。研修を通じて、モノを作る人間が必然的にもつ責任についても感じてくださるようになるといいですね。良いものを作ったからには、作り続ける責任が生じるのです。

技術開発の現場と同様、東レ経営研究所のMOT研修プログラムも、良いものを提供してきたからには、提供し続ける責任がありますね？

宮木：このことは心に留め置き、これからも充実した研修を提供したいと思います。本日は貴重なお時間をいただきありがとうございました。