

## 現代経営学研究(イノベーション・マネジメント)・シラバス

平成 28 年度前期

担当教官:伊藤宗彦

### 概要

本講義は、2007 年度より始まった「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」、および、2009 年度より内閣府社会経済研究所との「サービス・イノベーション研究プロジェクト」、さらに、2011 年度より神戸大学の重点テーマとして推進しているイノベーション人材育成を目的に実施された研究成果を基に構成されている。まず始めに、その目的と期待される成果について、そして、その先にある社会とはどのようなものなのか、さらには、こうした社会のために神戸大学が目指す人材育成プログラムとはどのようなものなのかについて述べていきたい。

まず始めに、イノベーションという分野で、こうしたプロジェクトが開始された経緯について触れておこう。その原点となったのは、アメリカ政府の戦略的取り組みであろう。アメリカでは、レーガン大統領の時代、当時のヒューレット・パッカード社の社長であった J.A.ヤング氏を委員長とする「産業競争力についての大統領委員会 (President's Commission on Industrial Competitiveness)」(競争力評議会)を設立した。同委員会は、1985 年に「世界競争-新しい現実(Global Competition – The New Reality)」を提出した。その後、「ヤングレポート」と呼ばれるものである。「ヤングレポート」では国際競争力として、①輸出力の力としての貿易競争力、②国内経済に限定した生活水準での競争力、③企業の世界的広がりを視野においたグローバル競争力、の3つを定義した。さらに競争力について、「一国が国際市場の試練に供する財とサービスをどの程度生産でき、同時にその国民の実質収入を維持または増大できるか」と定義し、特に生活水準での競争力が重要と定義している。ここに、まず、サービスの概念が登場してくる。その後、競争力評議会のメンバーは、民間組織となり、1989 年に「メイドイン・アメリカ」レポートによって日本企業の優位性が分析され、経営学的にも数多くの研究成果が生み出されている。このようにヤングレポートの流れが受け継がれたが、2004 年 12 月、競争力評議会により、「イノベート・アメリカ (Innovate America)」というレポートがまとめられた。このレポートの冒頭に掲げられたのは、イノベーションこそが、21世紀のアメリカの成功を決定付ける重要な要因であるという一文である。このイノベート・アメリカは、そのレポートを競争力評議会の中心メンバーであった、当時のIBM社のCEOの名前を取り、「パルサミーノ・レポート」とよばれている。このパルサミーノ・レポートこそが、イノベーションを中心にしたアメリカの競争力の方向性を規定したのである。このレポートでは、イノベーションを、「利用者と生産者によるイノベーション」、「知的財産の所有と公的な側面」、「製造とサービス」、「確立された分野と複数分野の研究プログラム」、「公的部門と民間部門のイノベーション」、「小企業と大企業」、「安全保障と科学の開放」、「ナショナリズムとグローバリズム」という8つの形態に分類している。さらにレポートでは、こうしたイノベーションの実現のための政策の重要課題として、「人材」、「投資」、「インフラ整備」を上げている。

こうしたアメリカの数々のレポートや、それを受けたアメリカの国家戦略に日本政府も触発された。

それが、政府により、2006 年に出された「経済成長戦略大綱」である。この中には、本稿のテーマであるサービス分野における生産性向上の課題が大きくクローズアップされている。要約すると、日本の製造業の生産性の高さは国際競争力を持つが、日本のサービス業の競争力は著しく低いというものであり、サービス業の生産性向上により、製造業と並ぶ双発のエンジンにするべきというものであった。日本の労働人口の約7割が従事するサービス産業の生産性の低さが指摘されており、そのために製造業とともに生産性が向上すれば日本の競争力が向上するという趣旨である。

また翌年の 2007 年には「骨太の方針 2007」が出され、さらに具体的な目標が示された。たとえば、サービス産業に関連する項目としては、その後5年間で労働生産性を 50%アップすること、サービス工学研究所の設立、サービス・イノベーション促進プラットフォームである。こうしたレポートの内容を受けて具体的な政策を打ち出したのが、2007 年 5 月に社会生産性本部により設立されたサービス産業生産性協議会であった。経済産業省では、このサービス産業生産性協議会の推進と支援のため、経済産業省「技術戦略マップ」へサービス工学分野を織り込み、公募事業を開始した。さらに、文部科学省でも、2007 年度より、「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」を企画し産学協同での参加を呼びかけた。文部科学省は国のプロジェクト(GP)として、13 大学を採択した。各大学の特色を出しながら研究を進めるという点では、従来の国家プロジェクトと同様であるが、従来のプロジェクトと異なり、本プロジェクトでは、国家戦略を反映しており、大学間連携が極めて密に行われているという特徴を示している。それぞれの大学の研究成果や教材といった成果物の積極的な公開が行われている点が特徴なのである。

神戸大学はこのような背景から、文部科学省、内閣府のプロジェクトに参画している。神戸大学の目指す人材育成は、イノベーションという、今まであまり取り組まれてこなかった領域に対し、経済学や経営学、あるいは経営学の中でもマーケティングや戦略論といった特定の学問領域に絞り込むのではなく、数理・工学系と経済・経営系学問領域を、サービス・イノベーションという方向性に絞り込みながら融合しようという学際的取り組みにある。また、理論研究を目指すだけでなく、地域性を加味した実践的なプログラムを目指すという特徴を有している。こうしたプログラムの実現のために、神戸大学では、まず、実践的なケース・スタディによる人材育成プログラムをめざし、そのために、世界の優れたイノベーションの実例を教材化した。本講義はこうした取り組みに基づいて構成されている。

#### イノベーション・マネジメントの意味

産業について、第1次産業、第2次産業、第3次産業といった分類を聞くことも多いであろう。こうした分類は、イギリスの経済学者のコーリン・クラークがその著書の『経済進歩の諸条件』(1940)で定義した分類であり、現在も使用されている。その定義によれば、第1次産業には人間が自然から必要な物質を手に入れることのできる農業・林業・水産業・牧畜業が、第2次産業には原料に手を加え加工する業種である製造業・建設業が、そして第3次産業にはどちらにも入らないそれ以外の

産業が全て分類される。運送・電気・通信・ガス・水道・流通・小売・金融・公務などの第3次産業の多くはサービス業と呼ばれることが多い。各産業がどのように構成されているかは、その国の人口、所得水準、資本量、技術水準などさまざまな要因によって決まるが、第1、2、3次産業がどのような比率で存在しているかは、産業構造と呼ばれる。

日本の産業の実態は、どのようになっているのであろうか。サービス産業の割合とGDPとは相関があり、端的に言えば、GDPの高さはサービス業の割合と比例するということである。確かに、先進国と見なされる欧米諸国のサービス業の割合は高い。そこで、日本を見てみると、GDPは世界のトップクラスでありながらサービス業の割合は低い。こうした実態から将来に向けた戦略をどのように考えるのが重要な課題となることは理解できるであろう。日本の得意分野であるものづくりに関連する産業の更なる生産性の向上を目指すべきなのか、あるいは、サービス業の生産性を向上させることによりGDPの伸展をめざすのかという議論である。本項義では、こうした新たなビジネスを生む原動力としてイノベーションを捉える。

#### 講義の達成目標

高度成長期以降、日本の成長のエンジンとなってきた製造業に関しては、近年では、MOT (Management of Technology) と呼ばれる技術経営への関心が高まり、技術経営の専門職大学院の設立、MBAでのカリキュラムの導入が進み、また、社員教育として全社で取り組む企業も増えてきた。神戸大学においても、経済産業省、NEDOといった科学技術の推進してきた部門による、MOTによる人材育成プログラムの開発のプロジェクトに数多く参画し、現在でもその成果として、MBAにおける技術経営の講義として定着している。一方、サービス産業では、こうした産官学による人材育成事業は、あまり取り組まれてこなかった。その理由の一つは、イノベーションという産業発展のためにもっとも重要な要素への取り組みの違いだと思われる。多くのイノベーション研究は、主に技術・製品開発段階において、どのようにマネジメントされるべきなのか、そのための組織構造がどのように設計されるのか、そのインパクトの大きさはどのように測定されるのだろうか、という新たな価値創造と価値獲得のためのマネジメントの課題としても多くの研究者によって、取り組まれてきた。しかも、その価値創造については、製品アーキテクチャ論に代表されるように、組織マネジメントと製品構造の関連性、つまり、モノから見るというアプローチが取られてきた。一方、サービス産業ではどうであろうか。サービスは人的な要素が強く、日常的に体験できる。しかしながら、製造業におけるモノに対して、サービス業でのサービスは、在庫をすることができないことを意味する無形性、お客と対面するほんの一瞬しか満足を与える機会がないという即時性、時間や場所によって内容を変えなければならない異質性などといった、サービス特有の性質が存在し、従来のMOT教育では捉えきれない側面を持っている。製造業では、イノベーションは技術・製品開発といった手に触れることのできるモノに対して考えることができたが、サービスは人的な要素が強いため、そのイノベーションの矛先は製造業とは異なる。かといって、サービス業では、ある意味、製造業以上にイノベーションが重要となる。サービスのイノベーションは、技術・製品開発だけではなく、原材料から

加工され製品に仕上げられ、流通を経て店頭に並び、それが消費者の手に渡り消費されるまでの長いバリューチェーン全体がイノベーションの対象となる。言い方を換えると、サプライ・チェーンとダイヤモンド・チェーン全体をいかに設計するかという極めて広く、長い範囲がその対象となる。

本講義では、新たな理論体系を構築し、企業の徹底的な分析に基づく実践的な内容を目指している。以下、講義の特徴について説明しよう。

#### ① 講義内容

企業が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神論だけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められる。この専門能力とは、それぞれの専門分野での基礎的な能力であり、さらに仕事を円滑に進める上で必要な社内知識である。日本企業の特徴として専門能力の高い人材が管理職に登用されるが、専門能力が高い人材のマネジメント能力が高いとは限らない。今後、成長が期待されるサービス産業分野では、価値創造能力や市場知識といった経験の蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは備わっていない。そこで本プログラムは、サービスの創造に関わるマネージャークラスの人材に対して、高レベルの市場戦略、技術戦略の立案知識・能力の向上を目指すことを主眼においている。しかし、地域セクターがいかなる政策を立案したとしても、企業に事業拡大や収益向上の戦略立案能力が備わっていなければ、サービスが高い利益を生むことは無い。これは、活用できるイノベーション・マネジメントの体系が定かではないためである。そこで、製品やサービスによる価値創造と価値獲得のための戦略の立案能力を高めるための戦略立案能力、創造されたサービスを実施する上で必要な企業ガバナンスのマネジメント能力、サービスを収益に結びつけ、また、そのパフォーマンスの測定、サービスを普及・宣伝するためのマーケティング・マネジメント、企業全体でイノベーション活動を実施するうえで必要な組織設計という内容から構成するイノベーション・マネジメント体系を学習する必要がある。プログラムを実践するには、イノベーション・マネジメント体系を理解したうえで、成功したイノベーションのケースを深く理解し、活用できる素材として消化することが重要である。

#### ② 本講義の達成目標

企業における技術者の役割は製品開発や生産技術に関するものであり、MOT(技術マネジメント)の対象は多くは技術者である。つまり、製造業では製品イノベーションが重点的に着目されており、MOTでは、技術・製品開発にたずさわる人材の育成に主眼が置かれている。日本企業の特徴としては、製造業では、新たなサービスの戦略立案やマーケティングを専門に開発する部門が少なく、技術者自らがサービスや事業企画を行うことが多い。またそのための人材確保や市場分析なども技術者が行う場合が多い。一方、サービス業のイノベーションは、サプライ・チェーン、ダイヤモンド・チェーンの設計やそのプロセス上で考えられることになるが、やはり、こうしたイノベーションのマネジメントについては、十分な社内教育システムが成り立っていないため、十分に学ぶ機会がないのが現状である。企業、あるいは、社会が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高い

モチベーションといった精神的なものだけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められるのである。この専門知識とは、それぞれの専門分野特有の知識と、仕事を円滑に進める上でその企業固有の社内知識からなる能力である。特に、入社後、20-30歳代で高い専門能力を身につけるのが日本企業の特徴である。一方で、こうした専門性の高い仕事を進めてきた人材が管理職に登用されるが、管理職には専門知識だけではなく、組織全体のマネジメント遂行能力が主として必要な能力となり、こうした専門能力とマネジメント能力とが一致しないケースが多く生じている。サービス産業分野では、価値創造能力やそのための市場知識といった企業や社会全体の経験蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは構築されていない。本講義は、企業のマネージャークラスの人材に対して、高レベルのビジネス創造能力(市場戦略、サービス技術戦略)を発揮すべき人材の市場知識・イノベーション創造能力の向上を目指すことを主眼においている。本プログラムは、教材、映像教材からなるカリキュラム構成になっている。

#### 教材内容

製造業は生産(ものづくり)、非製造業はサービスの提供、というようにモノとサービスがそれぞれの企業の利益の源泉となっているという考え方が理解しやすい。しかし、いろいろな産業を調べてみると、必ずしも、こうした区別をするのは容易ではない場合が存在する。たとえば、無人パーキングの機械を作っている企業が、駐車場サービスを自ら行うようになったとしたら、この会社の収益はどこから生まれるのであろうか。自動車が決められた駐車スペースに入ることを探知するためのセンサー、駐車確認後、車が動けないようにするために昇降する車止め装置、顧客が駐車料金を支払う料金装置や、こうした一連の動きをシステムで制御するためのソフトウェアなどが、企業が開発すべきモノである。こうしたモノを売ることによって企業が利益を上げていると理解するのは容易だ。しかし企業の立場になると、モノを売るときだけが収益を得る機会であり、売れてしまえば収益の機会が来ない。しかしながら、販売した機械の定期的なメンテナンスを行うことにより、さらに収益を得る機会を得ることができるともかもしれない。さらに、駅前などパーキングの需要のある場所を探し、自らがパーキング・サービスを行うことにより儲けることもできるかもしれない。このように考えると、製造業といえども、モノだけではなくサービスによる価値を創造できる機会が多い。従来のように、製造業がモノを売るために技術・製品開発といったモノのイノベーションによる価値創造を考えるとといったモノ中心の考え方は、グッツ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic)と呼ばれる。一方で、サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic)とは、製造業がサービス化を進めることにより、新たな価値やビジネスの機会を創造する考え方としてみよう。ここで重要なのは、どちらの考え方が正しいとか、より儲かるのかといった比較を行うのではなく、モノもサービスも一緒に考えることがもっとも合理的な考え方であることを理解することである。さらに、良いモノは必ず売れるといった考え方だけでは、なかなかモノが売れない時代になってきていることを自覚することも重要である。

現在でも、製造業の多くはものづくり中心の考え方をしている。その基本にあるのは、「良いモノ」

は必ず売れるというプロダクト・アウトの発想である。モノを中心に考える場合、企業の関心は、その製品の仕様・機能といった技術に置かれる。このような企業では、自社の持つ技術力を高めることが重要な要素になる。逆に、製品の色やデザイン、サイズ、性能・機能にいたるまで、流通企業や顧客からの意見を取り入れ売れ筋を探索しようというマーケット・インの発想を取り入れる企業もある。こうしたマーケット・インの発想では、顧客の要望を最大限、達成するため、他社からの技術や部品の採用、生産や設計・デザインのアウトソーシングも積極的に取り入れられることになる。一方で、その製品が使用される場面を想定し、顧客がその製品を使用する価値を最大化しようと考えることにより、プロダクト・アウトやマーケット・インという製品の仕様・性能とモノ中心の考え方ではなく、サービスを中心に考え、顧客価値を高めようというのがサービス・ドミナント・ロジックである。表1は、このようにモノ中心の考え方(グッズ・ドミナント・ロジック)とサービス中心の考え方(サービス・ドミナント・ロジック)の違いを比較したものである。

モノ中心に考え方である。それでは、モノとサービスによる価値の最大化を考えるサービス・ドミナント・ロジックの意図するところはどのようなものであろうか。他社とのモノの優劣による競争によって顧客を取り込むというよりは、むしろ、モノとサービスを合わせて提供することにより顧客価値を最大化しようというのがその考え方である。

モノの販売は、企業が流通を通して顧客にモノを届けることであり、製品の持つ価値に対して顧客が対価を支払うという価値の交換と考えることができる。一方、モノとサービスにより顧客価値を最大化するためには、企業は販売・顧客部門だけではなく、製品の開発、生産部門が顧客と一体になって、顧客価値を創造する必要がある。たとえば、顧客にはどのような製品や技術が提供可能であり、どの様に設置できるのか、あるいは、顧客のメンテナンスの頻度はどの程度必要か、またその費用はどれくらいかなどといった情報を、開発・生産部門、販売・接客部門、そして消費者がそれぞれの情報を提供し、共有化する必要がある。このようにモノとサービスによる価値は、企業と消費者の間で情報が共有化されることにより継続的に消費者が価値を受け続けることが可能であり、こうした価値は、企業と顧客の共創関係によって最大化される。

表1. モノ中心の考え方とサービス中心の考え方

	モノ中心の考え方	サービス中心の考え方
価値創造の担い手	企業(ものづくりを担う企業)	企業と顧客が共同で行う
取引のやり方	取引的(売買関係)	持続的(購買後も関係を継続)
価値の源泉	製品・技術	製品・技術と知識・情報
企業と顧客の関係性	モノを中心に顧客への一方向	企業と顧客の双方向
価値の意味	交換価値	使用価値

## 参考文献

本講義では特にテキストを使用することなく、配布資料で講義を進めるが、より深い学習、本講義に関連する本・文献は適宜、紹介する。

伊藤宗彦(2006)『ネジメントの構築』有斐閣

一橋大学イノベーション研究センター編(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社

ジェイ・B・バーニー(2003)『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 - 』ダイヤモンド社

ヘンリー・チェスブロウ(2013)『オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ

Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (2000). "Design Rules: The Power of Modularity." MIT Press, Cambridge, MA

Christensen, C. M. (1997), "The Innovator's Dilemma," Harvard Business School Press

Christensen, C.M. and M.E. Raynor (2003). "The Innovator's Solution: Creating and

Sustaining Successful Growth." Harvard Business School Press, Boston

Dosi, G (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories," Research Policy 11, 3, pp.147-162

Henderson, R.M. and K. B. Clark (1990). "Architectural Innovation: The

Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of

Established Firms." Administrative Science Quarterly, Vol.35, pp.9-30.

Iacobucci, D. (2001), "Kellogg on Marketing", John Wiley & Sons, Inc., New York

Iansiti, M. (1998), "Technology Integration," Harvard Business School Press

Katz, M. and C. Shapiro (1985), "Network Externalities, Competition and

Compatibility," American Economic Review, vol. 75 (3), pp. 424-440

Utterback J. M. and W. J. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Product and Process

Innovation," Omega, Vol. 3, No. 6, pp. 639-656.

## 講義方法

講義内容像は以下の通りである。講義は4日にわたり計8回行うが、毎回、講義とケース素材を用いたディスカッションを行う。

日時	講義内容	ディスカッション内容	レポート
4/4(金)	第1回 イノベーション概論 ・イノベーション・マネジメント ・産業構造とイノベーション機会	第2回 ディスカッション ・ケース: ダイキン工業社	○
4/11(金)	第3回 イノベーションと市場 ・価値創造と価値獲得 ・新事業開発	第4回 ディスカッション ・ケース: サントリー社	○
4/18(金)	第5回 イノベーションと組織 ・オープン・イノベーション ・ナショナル・イノベーション・システム	第6回 ディスカッション ・ケース: 機能性食品(前編・後編)	○
4/25(金)	第7回 IOTとIOS ・第4次産業革命の捉え方 ・コンピュータと社会	第8回 ディスカッション ・ケース: コンピュータと社会	

資料: 講義ノートを配布する。特に教科書は指定しない。参考文献のうち、関連するものは、講義の中で紹介する。

ケース素材: 今回用いるケース資料は全て前の週の講義で配布する。第1回目に関り、当日配布することになる。事前にケースを読んでおく必要がある。講義では、神戸大学で制作したビデオケースを使用したライブケーススタディを行う。

評価: 3回のレポートで評価する。レポートの評価結果についてはフィードバックする。また、毎回、講義の中でベストレポートの内容紹介も行う。



## 講義内容

(場所: 神戸大学梅田インテリジェントラボラトリで開講)

### 4月1日(金)

#### 第1回 イノベーション概論

イノベーション・マネジメントの概要について議論する。イノベーションとはなにか、何故、必要かといった基本的なこと、さらには、ビジネスの実践で応用できるという点に主眼を置いた内容になっている。また、市場・産業構造について知識を深めることにより、イノベーション機会はどのように生まれるか、またその機会をどのようにとらえるかについて議論する。

#### 第2回 ディスカッション:ダイキン工業のケース

学習の観点: サービタイゼーション、環境経営、マルチナショナル企業の戦略

##### 概要

ダイキン工業株式会社(以下:ダイキン)は、エアコンディショナー(以下:空調機器、または、エアコン)を中心に、冷媒など化学製品を製造する企業である。輸出比率の高い企業であり、特に海外におけるブランド認知度は極めて高い。その中でも、ヨーロッパは、元来、家庭でエアコンを使用することがなかったが、ダイキンはいち早く進出し、今では、現地での製品企画、生産だけではなく、新に、ヒートポンプ技術による暖房システムなど、現地における環境ビジネスのリーダーとなっている。本ケースでは、ダイキン工業は、どのようにヨーロッパでビジネスを成長させてきたのかについて議論する。

### 4月8日(金)

#### 第3回 イノベーションと市場

イノベーションの目的は顧客に対して価値を創造し、その価値を獲得することにある。こうした価値獲得と価値創造の概念を理解し、そのマネジメントの仕方を理解する。近年では、従来、製造業が志向してきたプロダクト・アウト(良いものは売れるという発想)やマーケット・イン(市場ニーズに合致したものを提供する)といった考え方ではなく、顧客サイドで実現する価値の提供を考え顧客の顔を見ながら行うリレーションシップ・マーケティングにより顧客とともに価値創造の機会を実現するという考え方が重要になっている。こうした概念について議論する。

#### 第4回 ディスカッション:サントリー社のケース

学習の観点:新事業開発(アンゾフ・マトリクス)、3C分析、流通戦略

##### 概要

日本のワイン市場は、ある企業の成長ベクトルをアンゾフ・マトリクスで分析することにより、その特

徴が明らかになる。その企業とは、ワインを飲む習慣が無かった日本で、創業以来、自社生産だけ輸入も含め、ワイン市場形成に大きな情熱を傾けて来たサントリーである。自社生産の赤玉ポートワイン以来、日本のワイン市場をリードしてきたサントリーは、更なる市場拡大のためには、ヨーロッパのワイン文化に直接切り込むことが必要と認識するようになった。株式会社ファインズは 2006 年より、サントリーの輸入高級ワイン事業を独立させた専門子会社である。高級ワイン市場の更なる成長は、それに専業で当たる組織無くしては実現できない。この取り組みにより、高級ワインの専門部門であるファインズが扱うワインは、単なる高級ワインではなく、極めて付加価値の高い、ファインワインと認められる。創業以来、日本のワイン市場をリードしてきたサントリー社は、輸入ワインにおいても、単に高級と呼ばれるショップワインを取り扱うのではなく、現地の生産者やネゴシアとの信頼と絆を深めることで、他社の追従を許さない高い付加価値を創造している。

## 4月15日(金)

### 第5回 イノベーションと組織

イノベーションを生み出す環境とはどのようなものであろうか。市場とイノベーションだけではなく、創造する側である企業の組織について学ぶことも重要である。また、近年では、オープン・イノベーションといった外部資源との融合についてもその理論を学ぶ機会が必要であろう。こうした組織構造、また、それを担う人材マネジメントそのものがイノベーションを必要としている。本講義では、こうした組織とイノベーションという問題について議論する。

### 第6回 ディスカッション:機能性食品のケース

学習の観点: 産業集積、オープン・イノベーション、ナショナル・イノベーション・システム

#### 概要

欧州(オランダ)を中心に多くの地域で食品を基に、病気を予防できないかという研究が進んでいる。特に生活習慣病などへの備えは、さまざまなサプリメントや有機野菜など、多くの方法で日常生活に定着してきた。近年の研究では、一つの企業単体で裾野の広い技術開発を行うことは困難になり、企業同士が強みを持ち合い、よりスピード感のある製品の開発を行った方が市場化には有利であるという考えがある。また、産業集積(クラスター)のように、さまざまなコア技術を有する企業が集まり、ネットワーク型の製品開発を行う地域も存在している。こうしたオープン・イノベーションによる製品開発の実態を明かにする。本事例では、機能性食品に関するフード・サイエンス(バイオ、ゲノム関連研究)における最先端ではこのようにオランダのフードバレーからどのような研究が進んでいるのかを明らかにする。オランダのフードバレーは、シリコンバレーと並ぶ、世界的な集積地であり、大学を中心に多くの企業、関連施設が集まって、地域全体にネットワーク関係が構築されている。その中で、いかに産官学の間でイノベーションが起こされているのかについて議論する。以上が本ケースの前編であるが、後編では、さらに、フードバレーで開発された機能性食品が日本に持

ち込まれて製品化されたケースを学ぶ。事例として、カゴメ社のトマトの植物工場、松谷化学社の難消化性デキストリンといった日本市場で流通に乗せられた製品は数多い。こうした技術が日本に移転され、どのようにビジネスにつながったのかを考える事例である。

## 4月22日(金)

### 第7回 IOTとIOS

インターネットの発展がもたらすサービスはどのように価値を生み出しているのかを明らかにする。現在、サービス・イノベーション研究は、イノベーション研究、マーケティング研究など様々な分野にわたり、学際的にとらえられている。ここでは、サービス・イノベーションを多義的な意味で捉えるのではなく、どのように新たな価値を生み出しているのかを実務的な見地から考える。インターネットやクラウドといった新たな技術は、どのような価値を生み出しているか、理論的ではなく、実務的な見地から考えることを目的としている。サービス・イノベーションは、サービス業だけではなく、製造業にとっても新たな価値創造、そして生産性の向上という側面から取り組むべき課題となっている。しかしながら、サービス・イノベーションは、戦略的な要素はもちろん、むしろ、顧客と向き合う局面におけるオペレーションの能力が要求される。そのために、伝統的に日本企業が得意としてきた合理化や改善といった積み重ねのアプローチだけではなく、ビジネスのプロセスそのものを斬新する創造性も要求される。

### 第8回 ディスカッション:コンピュータと社会

学習の観点:ビッグデータ、CRM:カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、SNS、ソーシャルネットワーキングサービス

#### 概要

製造業が行うサービスに焦点を当て、その発展の系譜を明らかにし、さらには、インターネットの発展がもたらすサービスはどのように価値を生み出しているのかを明らかにする。モノとサービスによる新たな価値を考える必要性をサービス・イノベーションとすると、現在、サービス・イノベーション研究は、イノベーション研究、マーケティング研究など様々な分野にわたり、学際的にとらえられている。モノとサービスによる新たな価値創造のためのサービス・イノベーションの議論が行われている。本ケースでは、サービス・イノベーションは、どのような価値を生み出しているかについて、理論的ではなく、実務的な見地から考えることを目的としている。サービス・イノベーションは、サービス業だけではなく、製造業にとっても新たな価値創造、そして生産性の向上という側面から取り組むべき課題となっている。しかしながら、サービス・イノベーションは、戦略的な要素はもちろん、むしろ、顧客と向き合う局面におけるオペレーションの能力が要求される。そのために、伝統的に日本企業が得意としてきた合理化や改善といった積み重ねのアプローチだけではなく、ビジネスのプロセスそのものを斬新する創造性も要求される。