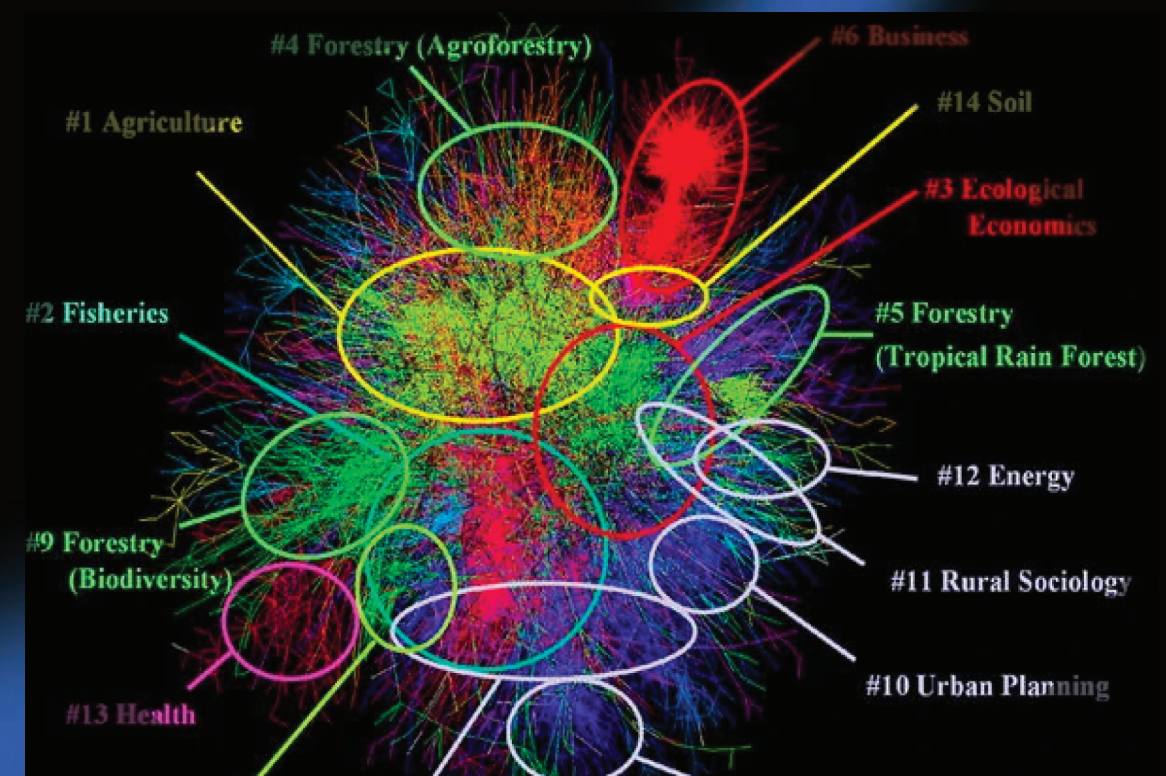


俯瞰 A Pathfinder

俯瞰工学の始めと展開—技術経営学、地域クラスター、知の構造化

2022年1月23日 松島克守先生に感謝する会

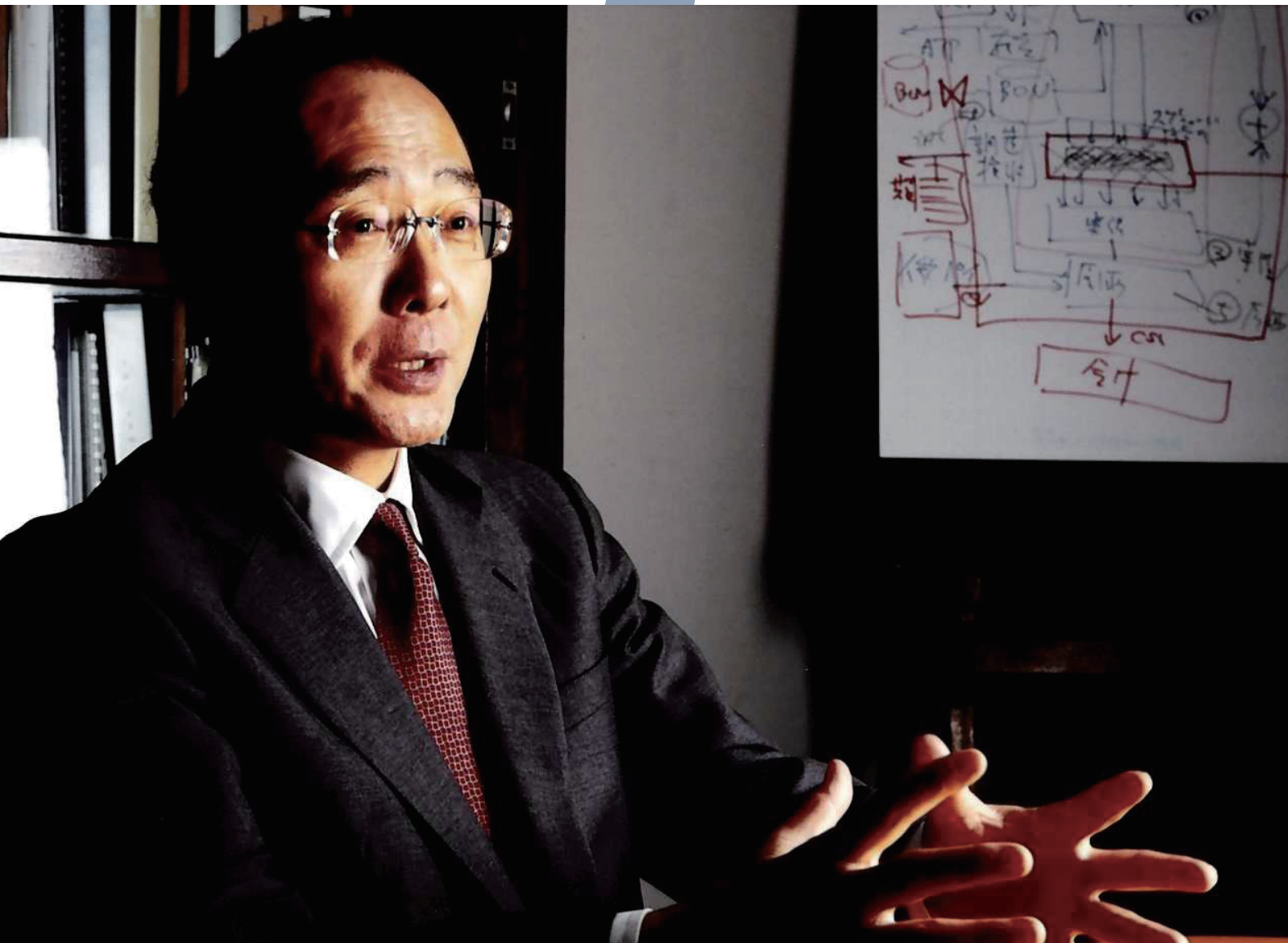


俯瞰 A Pathfinder

2022年1月23日 松島克守先生に感謝する会

■ Contents

1	松島克守プロフィール MATSUSHIMA KATSUMORI PROFILE	2
2	松島研究室の歴史 MATSUSHIMA LAB'S HISTORY	6
3	松島研究室名簿 MEMBERS LIST	8
4	研究業績 RESEARCH ACHIEVEMENT	10
5	ご退官後の活動 OTHER ACTIVITIES	12
6	松島先生語録 MATSUSHIMA QUOTES	16
7	追悼文 IN MEMORIAM	18



故 松島克守先生 (まつしま かつもり)

■ 経歴

昭和 44 年 5 月、本学工学部精密機械工学科を卒業し、本学大学院工学系研究科精密機械工学専門課程に入学。

昭和 46 年 3 月修士課程を修了、昭和 46 年 4 月博士課程に進学、昭和 48 年 4 月本学助手に任官するため退学し、佐田登志夫名誉教授の指導のもとに、生産システムの研究に従事するとともに学部、大学院の学生の実験、卒業研究、修士論文研究の指導にあたった。

昭和 54 年工作機械の知能化の研究により工学博士の学位を得た。

昭和 55 年 4 月から、西ドイツ、アレキサンダー・フォン・フンボルト財団の奨学研究員としてベルリン工大の G. シュプール教授の研究所において CAD/CAM の研究に従事し人工知能の技術を応用した工程設計システムを開発し国際会議に発表し注目された。

昭和 57 年日本 IBM に入社。CAD / CAM、CAE、AI そして CIM のマーケティングを担当し、その後、営業所長としてマーケティングの現場で企業の情報化の実践的指導に従事した。昭和 64 年からは当時最先端の RISC 型ワークステーションのマーケティングの推進、パーソナルコンピュータ PS/55 やそのオペレーティングシステム OS/2 のマーケティングの責任者を経験した。平成 7 年からは IBM アジアパシフィックグループとしてアジア・パシフィック各国の製造業の情報化推進の仕事に従事する一方、アジア各国の情報化の実態調査を行なった。以上の活動の中で IT を活かす経営のモデルを独自に研究しその成果は、IT 活用やリエンジニアリング、CALS 等の関係図書として出版されている。

平成 9 年より世界最大の会計事務所である、プライスウォーターハウースの日本法人で常務取締役として経営管理の実務に従事している。また、経営コンサルタントとして企業のコンサルティングを通して経営の工学的モデルの研究を行っている。

平成 11 年 8 月 16 日付で本学工学系研究科環境海洋学専攻の教授に就任し、ビジネスモデルの研究、地域クラスターによる地域経済活性化の研究、知の構造化の研究を推進した。

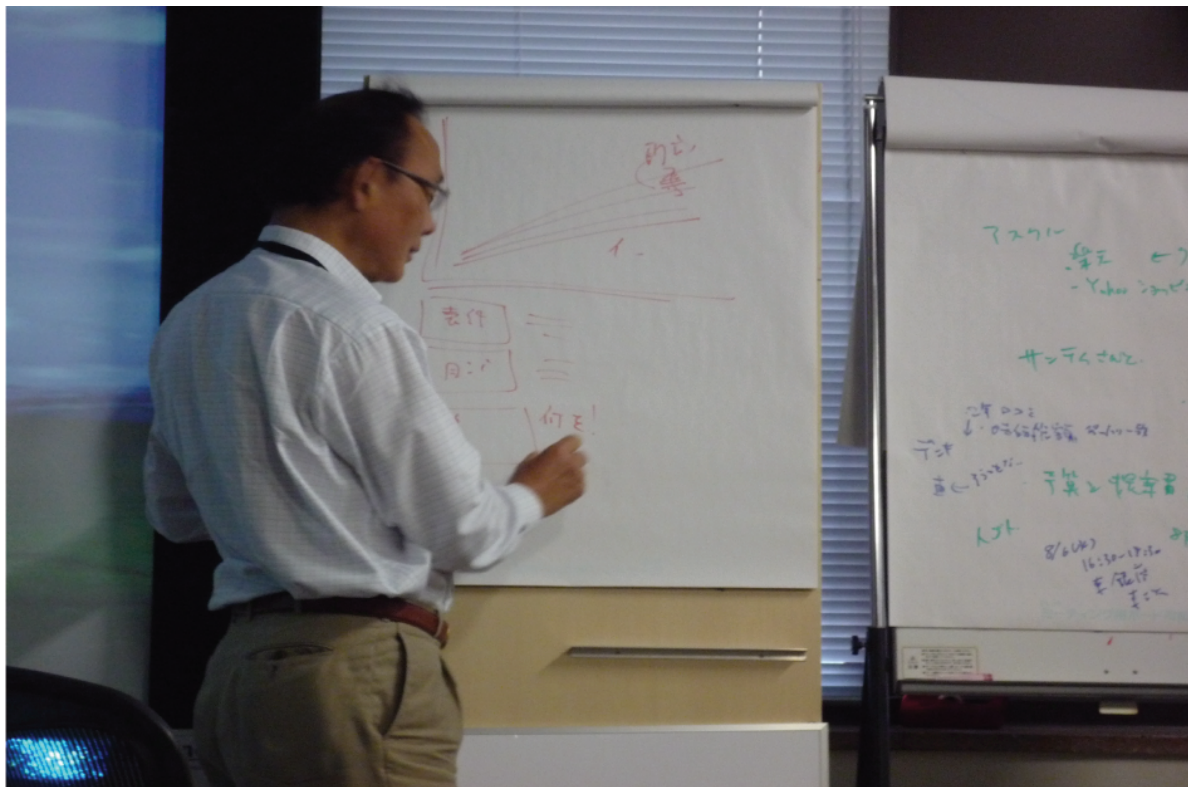
教育面では、平成 12 年からシステム創成学科の知能社会コースにおいて「ビジネス概論」を担当しビジネスマネジメントの教育をした。さらに、工学系研究科において大学院レベルの技術経営教育の必要性の強く提言し、その試行プログラムの実践から、平成 18 年度工学系研究科の横型専攻として技術経営戦略学専攻の創設に積極的に参加・推進した。そのカリキュラムの制定と、その中で経営学の実践的教育の教科書の「MOT の経営学」を完成させ、「俯瞰経営学」としてその教育を実践し学生の高い評価を得た。

また工学系研究科の組織改組にも積極的に参画し、上記の学科統合、専攻改編に加え平成 13 年には工学部の総合試験所を、研究科共通の共同研究の場、および社会連携の場として総合研究機構へと発展的に改組し、その機構長として研究体制の整備に尽力した。この改組は大学評価機構の高い評価を受けることができた。

研究活動の面では平成 14 年内閣府経済財政諮問会議の委託を受け、日本経済復活の提言プロジェクト「動け！日本」を小宮山宏教授の指導のもとに企画・推進した。そして工学系研究科を中心に学内広く研究者を組織し、大学発の政策提言という前例なき研究プロジェクトを推進し、結果を内閣府に報告するとともに報告書の出版により国内広く提言を行い、その後の政策にも影響を与え、大学が研究活動で得た知に基づいて、科学技術や産業政策に貢献することが有効であることを実証した。この流れから NEDO と中小企業基盤整備機構の資金援助を受け平成 20 年度「イノベーション政策研究センター」を創設し、センター長として研究プロジェクトを推進中である。

さらに研究活動では工学系研究科が平成 12 年から展開した「知の構造化」プロジェクトに最初から参加し多くのプロジェクトを推進した。その成果の一部「学術俯瞰マップ」はダボス会議等の国際的な研究活動の中で紹介され高く評価された。

産官学が連携する研究プロジェクトも積極的に推進し、JST の振興調整費、科研等の資金援助で遂行した高度な学術研究の成果を、地域クラスターという政策モデルとして地域経済活性化に応用して支援した。経済産業省の産業クラスターと文部科学省の知的クラスターの政策では、中央レベルの参画と同時に青森県、千葉県、神奈川県、静岡県、長野県、浜松市、京都市の地域レベルのプロジェクトを会長、座長、委員として支援・指導した。



■ 教育実績

昭和 48 年 4 月より昭和 57 年 8 月まで、本学工学部助手として、精密機械工学科で学部、大学院の実験、演習、卒業研究、修士論文、博士論文研究の指導にあたってきた。

平成 11 年 4 月から平成 13 年 3 月まで、早稲田大学理工学部経営管理工学科大学院で、客員教授（非常勤）として「企業戦略論」の講義を担当した。

平成 12 年から本学工学系研究科システム創成学科の教授として、知能社会システムコースにおいて「ビジネス概論」の講義を担当し、平成 18 年から工学系研究科技術経営戦略学専攻において「俯瞰経営学」を担当している。

平成 11 年からシステム創成学科の卒業研究論文 25 名を指導し、環境海洋学専攻、技術経営戦略学専攻合わせて大学院修士論文研究 26 名を指導、さらに環境海洋学専攻、技術経営戦略学専攻合わせて 11 名の博士課程の論文指導を行い、加えて論文博士 3 名を指導した。

■ 社会的貢献

(NPO) ビジネスモデル学会会長

(NPO) IT コーディネータ協会理事

(財) デジタルコンテンツ協会理事

(社) コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会理事

(社) 日本工学アカデミー会員

日本ベンチャー学会理事

プロジェクトマネジメント学会監事

千葉新産業振興戦略会議 会長

産業クラスター計画事業評価に関する懇談会 座長（経済産業省）

長野県産業振興懇談会 委員

経済産業省 SaaS 事業の外部審査委員会 委員

経済産業省産業構造化審議会新成長部会 委員

経済産業省ナノテクロードマップ委員

神戸健康科学振興会議 委員

浜松市創業都市構想策定委員会 委員

かながわ産業競争力強化戦略検討会 委員

京都知的クラスター WG 委員

IPA 未踏 IT 人材発掘・育成事業 プロジェクトマネージャー（PM）

静岡県知事、青森県知事から地域応援「大使」の嘱託を受けている。

■ 沿革

1998 平成 10 年

8 月 松島克守教授 東京大学工学系研究科教授として着任

2001 平成 13 年

【プロジェクト】 デジタルニューディールプロジェクト
関係機関：独立行政法人 経済産業研究所

2002 平成 14 年

1 月 工学部付属総合研究機構 設立、 松島教授 機構長兼任
俯瞰工学研究部門発足
【プロジェクト】 内閣府 経済財政諮問会議 緊急産官学プロジェクト「動け！日本」
松島教授、主査
【プロジェクト】 玄場研究室 遠隔授業プロジェクト
関係機関：東京大学教育プロジェクト室 アクセンチュア株式会社
【プロジェクト】 知の構造化プロジェクト

2006 平成 18 年

工学系研究科「技術経営戦略専攻」創設。松島教授 兼任

2008 平成 20 年

4 月 工学部総合研究機構内 イノベーション政策研究センター設立
松島教授 センター長

■ イベント

2001 平成 13 年

8 月 31 日（金）
第 2 回産業技術知識基盤構築事業シンポジウム
「工学知の総合化による新産業創出」～ニーズとシーズ、出会いのマネジメント～
主催：（社）日本工学アカデミー
共催：東京大学、国際大学
後援：（独）経済産業研究所、（社）日本工学会、ビジネスモデル学会
於：東京大学安田講堂
11 月 8 日（木）
東京大学俯瞰工学 MIT メディアラボ ジョイントシンポジウム
「情報革命の先にある世界－企業・社会・政治の新パラダイム」
MIT メディアラボ Walter Bender 所長来日
於：東京大学法文 2 号館 31 号室
主催：東京大学総合試験所 /MIT メディアラボ

2002 平成 14 年

2 月 10 日（日）
東京大学総合研究機構俯瞰工学シンポジウム
読売日本交響楽団コラボラティブ・エクスペリメント
「アート＋テクノロジー＋ブレイン」
於：東京大学 安田講堂
主催：東京大学総合研究機構俯瞰工学部門
後援：東京大学大学院情報学環、読売新聞社
協力：読売日本交響楽団

2008 平成 20 年

11 月 28 日（金）
東アジアイノベーション政策カンファレンス
「ナショナルイノベーション・システム連携と協創」
於：東京大学 安田講堂
主催：東京大学 イノベーション政策研究センター
独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構
独立行政法人 中小企業基盤整備機構
共催：韓国科学技術院、清華大学 公共管理学院、東京大学政策ビジョンセンター
後援：経済産業省、理化学研究所、日本新事業支援機関協議会（JANBO）
ビジネスモデル学会、プロジェクトマネジメント学会、
日本ベンチャー学会、DND 研究所

研究一覧

- ・「俯瞰経営学」カリキュラム開発（平成 18-19 年度）
- ・地域イノベーションの構造分析と施策効果（平成 17-19 年度）
- ・科学文献の成長モデルの構築
- ・テクノロジーロードマップ作成方法論の構築
- ・半導体産業におけるテクノロジーロードマップの成功要因の抽出
- ・Blog による世論形成
- ・俯瞰経営学に関する研究
- ・IT の資産価値に関する研究
- ・テクノロジー・インキュベータのビジネス・モデルの研究
- ・地域クラスターのモデルと設計論の研究
- ・電子産業における産業構造と技術戦略論
- ・エージェントおよびゲーム理論によるグローバルマネーモデル
- ・編集エンジン
- ・大学知に基づくイノベーションによる新産業創成モデル
- ・地域における産業競争力の評価－バリューチェーンの観点から－
- ・次世代ウェブ技術・ウェブに関するビジネスモデルの研究
- ・知識の構造化
- ・イノベーションモデルの分析
- ・技術経営システムの開発

受託研究一覧

- ・地域の「知的クラスター」に関する政策研究（科学技術振興調整費）（2004）
- ・大容量・超薄型ストレージデバイスの研究開発（ケイエス・ピー）（2004-2005）
- ・地域イノベーションの構造分析と施策効果（科学技術振興調整費）（2004-2007）
- ・浜松地域オプトロニクスクラスター構想（浜松地域テクノボリス推進機構）（2007-）
- ・“NEEDO プロジェクトを核とした人材育成、産学連携等の総合的展開イノベーション政策研究”（NEEDO）（2008-）
- ・イノベーション政策研究（中小機構基盤整備機構）（2008-）
- ・イノベーション・システムとリーダーシップ（サンデン株）（2008-）

博士課程

名前	博士修了年	論文題目（博士）
坂田 一郎	平成15年	我が国地域経済圏の再生方策に関する研究－「連結された多極型クラスター構造」の形成を目指して－
藤田 康範	平成18年	経営戦略の数理モデル構築に関する研究
安永 裕幸	平成18年	産業新生における技術ロードマップの機能と役割～技術の構造化による技術ロードマップ策定手法の開発とその有効性
小田 哲明	平成18年	技術戦略のための特許分析フレームワーク
平田 竹男	平成20年	地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデルに関する研究
橋本 正洋	平成20年	ネットワーク分析によるナショナル・イノベーション・システムの確立
原岡 和生	平成21年	電子メール・ログ分析による公式組織と非公式組織の乖離に関する研究
渡井 祥一	平成21年	ネットワーク分析にアウトバウンド・コールセンターにおける効果的営業手法の研究
柴田 尚樹	平成21年	急進的イノベーションの早期発見の方法論に関する研究
矢本 成恒	平成21年	日本の放送コンテンツ流通システムに関する研究
高尾 みどり	平成21年	日本における電子マネーの普及要因の分析 The growth process of e-money in Japan
寿崎 和臣		
小島 工		
高田 康裕		
田辺 清大		
松田 尚子		
渡辺 毅		
前野 武史		
Perera Ruwan		

論文博士

名前	博士修了年	論文題目（博士）
森 雅彦	平成15年	工作機械分野における国内外生産ビジネスモデルに関する研究
森 雅俊	平成18年	ビジネスモデル設計法と情報システム構築に関する研究
平野 正雄	平成21年	顧客価値創造型イノベーションの研究
Hyatt, Gregory		

修士課程

名前	修士修了年	修論題目(修士)
奥河 大	平成14年3月	サプライチェーンのダイナミックモデルに関する研究
井上 真吾	平成15年3月	無形資産の評価モデルに関する研究
渡部 耕一	平成15年3月	グローバル・コクピットの構築
王 少輝	平成15年3月	サプライチェーンの全体最適化設計に関する研究－中国生産を前提とした最適化設計－
菊池 大介	平成16年3月	ベンチャー企業成長モデルの研究
濱本 正明	平成16年3月	地域クラスターの評価モデルと設計論
塩飽 哲生	平成16年3月	臨床判断を取り入れたクリニカルパスの設計
小田 哲明	平成16年3月	共引用分析による特許価値評価
山口 亮	平成17年3月	情報システムの資産価値測定に関する研究
飯沼 規予彦	平成17年3月	商品企画に適用するIT支持システムの研究
小島 拓也	平成17年3月	地域クラスターの成熟度測定手法に関する研究
柴田 尚樹	平成18年3月	ネットワーク分析を用いた知識の成長モデルに関する研究
城口 真明	平成18年3月	企業価値向上のための戦略策定と其の評価に関する研究
臼井 理	平成18年3月	テクノロジーロードマップ作成方法論の構築
永阪 崇行	平成18年3月	自然言語処理を用いた学問分野俯瞰マップに関する研究
寺崎 宇毅		
石田 裕樹	平成18年9月	株式市場におけるネット企業評価の妥当性
前 思帆	平成19年3月	学術論文の引用ネットワーク分析によるナノバイオ分野の俯瞰的研究
上野山 勝也	平成19年3月	インターネット企業の価値評価に関する研究
松本 史彦	平成20年3月	Web情報の構造化に向けた領域俯瞰システムの構築
山田 恭平	平成20年3月	地域経済活性化のためのクラスター評価システムの構築と政策評価
齋藤 信平	平成20年3月	新興市場新規上場銘柄における株式流動性の株価パフォーマンスへの影響
川嶋 星	平成20年3月	共同権利保有特許分析による日本企業の技術提携戦略の研究
大野 順子	平成21年3月	論文・人・組織のネットワークを用いた複合学際領域の学術俯瞰－sustainability学を例に－
友澤 孝規	平成21年3月	太陽電池技術開発の俯瞰と国際比較研究
藤本 慎司	平成21年3月	太陽電池分野におけるAcademic Entrepreneurの要因分析
松野 紘明	平成21年3月	急速な景気後退期における製造業の戦略立案
松原 紀明	平成21年3月	オープンイノベーション実現に寄与する提携と知識移転の構造
田中 太祐		

学部

名前	学士卒業年	卒論題目
有川 隼矢	平成13年3月	グローバル製造業のビジネスモデルに関する実証比較研究
松尾 剛	平成13年3月	ビジネスモデルの経営的評価と意思決定に関する研究－社長の操縦席の実装と分析－
濱本 正明	平成14年3月	グローバル製造業のコストモデルに関する研究
中迎 聡	平成14年3月	知の構造化に関する研究
松崎 文吾	平成15年3月	地域クラスターの分析とモデル化
妻 飛	平成15年3月	ベンチャー企業のイノベーション・プロセスモデルの実証研究
市橋 立	平成15年3月	技術者の行動特性を分析対象とした遠隔協調学習システムに関する実証研究
金田 智隆	平成15年3月	DMSP画像を用いた夜間安定都市光抽出に関する研究
吉永 大輔	平成15年3月	遠隔配信システムを利用した情報教育に関する研究
三條 正裕	平成15年3月	日米比較による科学技術政策形成に関する政府組織の改善
山口 亮	平成15年3月	日本企業におけるイノベーション資産マネジメントの効果分析
高橋 智哉	平成16年3月	テクノロジーロードマップを用いた商品企画手法の開発
太田 圭一	平成16年3月	経営改革のためのUMLによるビジネスモデリングとその活用手法の研究
國盛 達郎	平成16年3月	地域クラスターへの評価と提言
村木 圭	平成16年3月	多段階型リアルオプションによるR&Dプロジェクトの意思決定評価及びその支援－石炭液化プロジェクトのケース－
井上 和久	平成16年3月	コミック産業における作家の成長モデルの実証研究
大理 博紀	平成16年3月	研究チームの創造性の要因に関する実証分析
増田 雅史	平成16年3月	D E A による日本の金融機関の破綻リスク評価
柴田 尚樹	平成16年3月	ネットワークを利用した共同作業の実用性に関する研究
城口 真明	平成16年3月	DMSP衛星画像を利用した漁業領域特定手法の開発
浅田 一輝	平成17年3月	ベンチャー企業における意思決定方法論の研究
杉山 吉秀	平成17年3月	知識の構造化のための、自然言語処理を用いた知識発見に関する研究－化学気相成長法を例にとりて－
松島 和史	平成17年3月	プロダクトミックスを考慮した製造プロセスの全体最適化
博多 一晃	平成18年3月	技術の知識構造に沿ったテクノロジーロードマップの視覚化
近藤 倫子	平成18年3月	マーケットセグメンテーションの有効性に関する研究
唐澤 鵬翔	平成18年3月	blogにおけるコミュニティ形成
大野 順子	平成19年3月	Sustainabilityに関する学術俯瞰マップの作成
高橋 健人	平成19年3月	ノートPCに関するWeb口コミの分析
吉川 隼太	平成19年3月	エネルギー分野におけるロードマップ作成のための学術俯瞰
小野塚 健太	平成20年3月	自動車のエレクトロニクス化にともなう自動車産業界と電機業界の知材構造の分析
牧野 晃典	平成20年3月	Wikipediaを利用してWeb情報から特定項目の年表を作成する手法の研究
石脇 和将	平成20年3月	Yahoo ファイナンス掲示板からの有用情報抽出
末並 晃	平成21年3月	
加賀 英樹	平成21年3月	ブログ解析によるトレーディング戦略の構築と検証
杉本 浩司	平成21年3月	仮想水税が与える社会的影響の評価
曹 治平	平成21年3月	浜松地域における企業ネットワーク分析および潜在的取引先と類似企業の抽出
早川 祐太	平成21年3月	次世代検索エンジンのモバイルインターフェースの制作
矢尾 祐樹	平成21年3月	web情報を用いたIT企業俯瞰図分析

教職員

氏名	肩書き(離任時)	所属期間
松島 克守	教授	平成11年～平成21年
坂田 一郎	教授	平成20年～
富永 章	特任教授	平成18年～
松尾 豊	准教授	平成19年～
藤末 健三	助教授	平成12年～平成16年
玄場 公規	特任助教授	平成13年～平成19年
美馬 秀樹	特任助教授	平成14年～平成18年
後藤 正幸	助手	平成11年～平成14年
尹 泰聖	助手	平成13年～平成15年
中野 泰臣	助手	平成13年～平成17年
辻本 将晴	助手	平成16年～平成17年
梶川 裕矢	助教	平成17年～
武田 善行	助教	平成17年～
友部 博教	助教	平成20年～
森 純 一郎	特任研究員	平成20年～
田代 久人	受託研究員	平成20年～
岡本 祐子	特別研究員	平成20年～
石原 絢	学術研究支援員	平成19年～
折戸 えとな	事務補佐員	平成12年～平成15年 平成20年～
大隅 知寿子	事務補佐員	平成13年～平成16年
檀渕 尚子	事務補佐員	平成13年～平成16年
大野 礼子	事務補佐員	平成14年～平成16年
石川 恵美	事務補佐員	平成16年～平成19年
金井 由香里	事務補佐員	平成16年～平成18年
新井 貴子	事務補佐員	平成16年～平成18年
三浦 美砂	事務補佐員	平成20年～
藤谷 貴美子	事務補佐員	平成21年～

※2008年最終講義時

■ 研究分野

生産システム工学

製造業の効率的な生産手法の研究で、パターン認識、学習機能等の高度な情報処理機能を応用した自動化・無人化の手法を開発、提案してきた。

製造業のビジネスモデルの研究

ビジネスプロセスの工学的なモデル化を志向し情報通信技術の衝撃の影響や、革新的な新プロセスの挙動を解析し経済的合理性を追及した最適なビジネスプロセスに基いた製造業のモデル化を行い経営管理・制御手法の確立を目指す。

知の構造化の研究

爆発する知識の中でそれが有効に社会に還元されていない状況に対し、情報技術を応用した知の構造化の手法を開発するとともにその有用性を提示している。

地域クラスターの研究

地域経済の活性化の方策を、地域クラスターの形成に求め、その事例研究とモデル分析に基づいた政策提言を行う。

イノベーション学の研究

イノベーションのモデル化、ベンチャー企業の成長モデルの分析から効率的なイノベーション更新の手法や条件を追求する。

■ 主な業績

工程設計用エキスパートシステムの開発

機械加工は素材の除去加工が中心であるが、加工を素材の幾何モデルに対するオペレーションであるとして、そのオペレーションの順序関係を加工知識のルールと幾何モデルのデータ構造の変化から創成するエキスパート、システムを構成し、工程設計を自動的に行うシステムを構築した。当時統合化が不充分だったCADシステムとCADシステムに統合化と知能化の方針を与えた。

C I M (Computer Integrated Manufacturing) のモデル提案

C I Mは製造業の高度情報化の概念であるがそれに対し独自且つ、明確な定義を行いそれに基づく実証的な研究によりその有効性を示した。即ち、製造業の基本機能は研究開発、生産、販売であると定義し、この3機能を情報処理技術で統合することがC I Mの基本構造であることを示し、その機能的評価をビジネススピードで評価すべきであることを企業研究によって示した。

ネットワーク分析による学術俯瞰の技法の開発

近年急速な発展をしている物理学におけるネットワーク理論を応用した学術俯瞰の手法を開発して、環境学や老人学のような広範囲に広がる学術研究の全体像を俯瞰する学術マップを公開した。さらにこれを応用した技術ロードマップの作製法の提案。

地域クラスターのモデル分析と政策策定の提案

地域における企業の取引関係をネットワーク分析することにより地域経済を可視化しその結果を踏まえた地域経済の振興策の導出し、多くの自治体のプロジェクトを指導。

ベンチャー企業の成長モデルの分析

ベンチャー企業の事例研究から従来から言われた「死の谷」、「ダーウィンの海」の実態を解明し、成長の要件を明らかにした。さらに我が国のベンチャー企業育成策との照合を行い、追加の政策を提案した。

無形資産の評価方法の実証研究と企業価値の評価手法の開発

製造業とネット企業の無形資産の財務的評価を実証研究として行い適切な企業価値の算出の提案を行った。ネット企業の時価総額が必ずしも過大でないことを解明した。

「動け！日本」のプロジェクトマネジメント

平成14年内閣府経済財政諮問会議の委託を受け、日本経済復活の提言プロジェクト「動け！日本」を小宮山宏教授の指導のもとに工学系研究科を中心に学内広く研究者を組織し、大学発の政策提言という前例なき研究プロジェクトを推進し大学が研究活動で得た知に基づいて、科学技術や産業政策に貢献することが有効であることを実証した。

■ 企業や起業家の支援

活動の沿革

平成 21 年に一般社団法人俯瞰工学研究所を設立、代表理事・研究所長に就任。東京大学俯瞰工学研究室の活動を継承し、社会に広がる知的活動の場として、また個人、企業、行政組織が共創する場として主催・運営した。共同研究プロジェクト、コンサルティング、セミナー、フォーラム、スタートアップ支援等、多様な活動を行う。

平成 22 年にはクリエイティブ・シティ・コンソシアムに参画し、副会長として二子玉川をモデル地区とした持続可能で人々が創造性を発揮できる都市作り構想を推進。

平成 29 年、DMG 森精機株式会社 先端技術研究センターを設立し、センター長に就任。製造業のデジタル革命を主導する人材を主導する人材を集め、育成するための環境をデザインし、教育・指導を行った。

平成 21 年 一般社団法人俯瞰工学研究所 設立 代表理事・研究所長就任

平成 22 年【プロジェクト】クリエイティブ・シティ・コンソシアム 副会長

平成 29 年 DMG 森精機 先端技術研究センター センター長

俯瞰工学研究所主催の俯瞰サロンにて講演平成26年～令和3年

「日本製造業新生のシナリオ～俯瞰的認識で未来を拓く～」	2014.5.28
「イノベーションの起こし方」	2015.2.25
「俯瞰学」	2016.1.28
「歴史の俯瞰で今を識る」	2017.3.13
「デジタルシティー品川をスタートアップの街に 集まる、繋がる、創る街」	2018.1.30
「デジタルツイン時代の人材育成」	2019.10.23
「コロナ以降の世界を俯瞰する」	2020.5.23
「コロナ後の製造業」	2021.1.22

* 講演内容、資料は俯瞰工学研究所のホームページにて一部を除き閲覧できます。

■ 著書・編書

単著

“東京大学の俯瞰経営学”	工業調査会 2009 年
“今、そして未来(これから)”	工業調査会 2009 年

共著

“知の構造化の技法と応用”	俯瞰工学研究所 2011 年
“地域新生のデザイン 2”	東京大学・俯瞰工学研究所 2013 年

監修

“サムライたちのイノベーション “	俯瞰工学研究所 2019 年
-------------------	----------------

メールマガジン

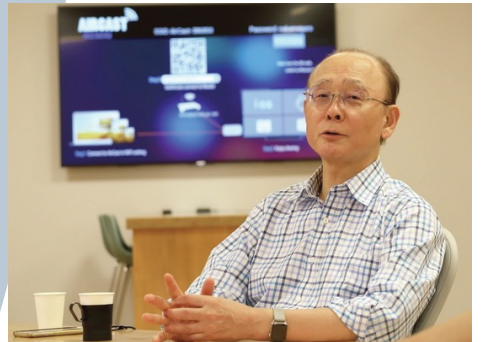
“俯瞰メール”	俯瞰工学研究所 2011 年 1 月～2020 年 4 月まで 100 号配信
“第二世代俯瞰メール”	俯瞰工学研究所 2020 年 10 月～2021 年 10 月まで 13 号配信

* 俯瞰メールは各号すべて俯瞰工学研究所のホームページに掲載されています。

■ DMG 森精機での活動業績

業績

- ・2003 年：社長森雅彦の博士論文「工作機械分野における国内外生産ビジネスモデルに関する研究」を指導。
- ・2004 年：松島研究室の卒業研究で、全社のビジネスプロセスを可視化。
- ・2005 年：工作機械業界初となる中期経営計画「Mori-568PLAN」を策定。
- ・2008 年：第 2 次中期経営計画「PQR555」を策定。
- ・2011 年：社内で俯瞰塾を主宰。4 年間で 20 人の幹部候補を育成。
- ・2015 年：俯瞰塾を拡大したマネジメント研修を主宰。3 年間で 46 人を育成。
- ・2017 年：先端技術研究センターを立ち上げ、センター長に就任。



自らデザインしたオフィスで指導する
松島先生

中期経営計画および経営人材の育成

工作機械業界は景気に左右されることが常識であり、中期経営計画を策定することはありませんでした。工学的な手法を用いた数値による経営環境の緻密な分析を行い、新たなビジネスモデルとしてデザインされた 3 ケ年中期経営計画を「Mori-568PLAN」として発表しました。

第 2 次中期計画「PQR555」においては、経営計画の策定と同時に、経営人材の育成にも注力しました。夢科の社内研修施設での合宿討議などを通じて、幹部社員の知的腕力の強化を図りました。この 2 期の中期経営計画により、会社の業績拡大およびそれを支える経営能力が一段と強化されました。

その後も経営人材の育成の取組みを拡大させ、20 代から 30 代の経営幹部候補を数多く育成しました。俯瞰塾、マネジメント研修と形を変えながら、専門性に囚われない大局的なビジネス能力を備えた人材を排出しました。現在では多くの卒業生が社内の各部門でリーダーシップを発揮し活躍しています。

DMG森精機先端技術研究センター 設立趣意

製造業のデジタル革命を主導する人材を育成すべく、先端技術研究センターを設立しました。

2020 年以降の世界では社会や産業に先端技術がコモディティーとして、広く実装されつつあり、デジタル革命は新たなステージに向かって進行しています。コロナ後はさらに加速させるでしょう。そしてグリーンイノベーション即ち、AI、IoT、インダストリー 4.0、人工知能ロボット、脱炭素、電気自動車（EV）、自動運転、ブロックチェーン、シェアリングエコノミーは“既に起きている未来”です。企業はこのイノベーションを推進する中に未来を拓かなければなりません。

先端技術研究センターは、この新産業革命の変革を主導する人材を集積し、この時代に求められる顧客価値と社会的価値を創成し、顧客に提供する人材の育成の場として設立しました。今後、働き方も現在とは大きく異なるスタイルになっていきます。人・情報の多様なネットワークを形成し、個人の自己実現と企業の成長が相乗する、新しい働き方の試行の場でもあります。

DMG 森精機先端技術研究センター HP：www.etl-dmgmori.com

■ スタートアップ企業の支援

スピーシーズ株式会社、株式会社ターボデータラボラトリー、株式会社 Rhelixa、株式会社 AmaterZ、株式会社セルクロス等のの企業をはじめとし、他に多数の企業を支援を行いました。

■ プラチナ構想ネットワーク

プラチナ構想スクールでの講師や、プラチナ構想ハンドブックの編集などを通じ、地域の発展の原動力となる人材の育成、地域の活性化にも尽力した。

■ 日本ビジネスモデル学会

2000年に産業界、官界、メディア関係、学会から合わせて46名のそうそうたる発起人の方々の賛同を得て、松島先生肝いりの日本ビジネスモデル学会が設立準備委員会14名の陣容で発足した。

翌年の秋季大会を皮切りに年二回の春季大会と秋季大会を継続実施。会員の論文発表の場に加え、大会ごとにテーマを決め第一人者に講演を依頼、ビジネスとアカデミアが融合する場へと変容して行った。2010年の春季大会は創立10周年記念大会として小宮山先生、中村伊知哉先生、西尾先生、Evernoteのフィル・リービンCEOなどの講師を招き充実した大会となった。その後、大会テーマは「3.11 それから」「生活産業のアジア展開」「再生可能エネルギー」「エイジレス社会」「ソーシャルビジネス」と多方面へ展開していく。やがて、松島先生の「ビジネスモデルとは何か」の講演を皮切りに2ヶ月ごとのイブニングセッションが始まる。毎回盛況、ワイン片手に会員と談笑する松島先生の姿が今も眼に浮かぶ。

ビジネスモデル大賞を設け、ペプチドリームなど、これまで5社を表彰させていただいた。ユニークなのが大使館プログラム、パキスタンなどご縁のある大使館で大使や公使と学会会員とのフランクな交流を推進した。

毎年5月に実施した海外コンベンションにも触れたい。訪問国の大学や行政、企業との意見交換が中心、ついでに名所旧跡をめぐるという個人では企画できない学会ならではのプログラム満載だった。カンボジアではアンコールワットのあるシェムリアップ国際空港から直接市役所へ訪問し市長他の幹部と学会会員との意見交換が始まった。バングラデッシュのダッカではグラミン銀行の村の活動現場に同行、本部に戻って実現したユヌスさんと松島先生との意見のやりとりが懐かしい。また、日本大使館に招かれ大使と交流の場を設けていただいた、冷たいビールが美味しかった。

これらの企画を毎月一回、20名弱集まる運営委員会で回して行った。運営委員の皆さんが手分けして、それぞれ異なる企画の責任者を務め、サブを務めた。

喧々諤々、自由闊達、大人のコミュニケーションがそこにあった。

運営委員会の後の一杯は至福の時間だった。

松島先生はいつもその中心にいた。

その仲間の集まりは今も続いている。

趣意書で「本学会は、全ての活動をネットワーク上で展開し、サイバースペースに存在するナレッジマネジメントの機構である。全ての議論、研究発表、論文発表、学会運営会議をWebとメーリングリストで行うことにより、会員はいつでもどこからでも学会活動に参加することができる」とうたった姿はコロナ禍への対応を経た現在のビジネスモデル学会の活動で現実のものとなってきた。

2016年に第二代日本ビジネスモデル学会会長を引き受けていただいた平野正雄早稲田大学経営管理研究科教授を中心に、現在の学会執行メンバーはデジタルを駆使して様々な活動と取り組んでいる。松島先生が立ち上げた学会はさらに高みへと歩んでいくに違いない。（文責：中谷幸俊）

日本ビジネスモデル学会 <https://biz-model.org>

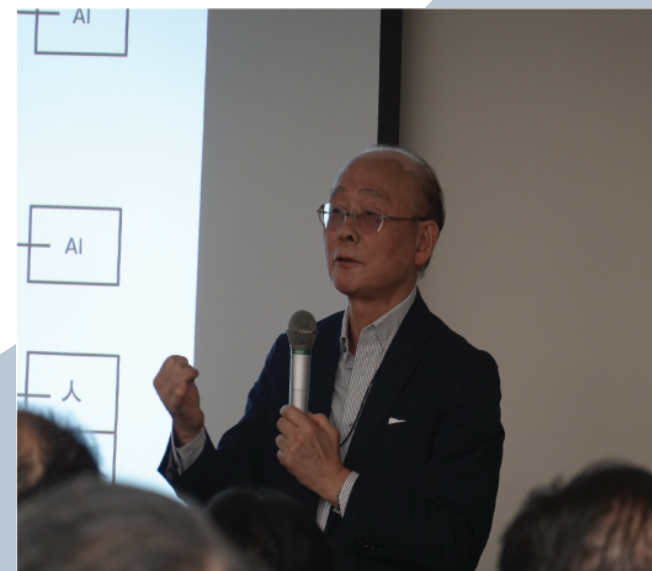
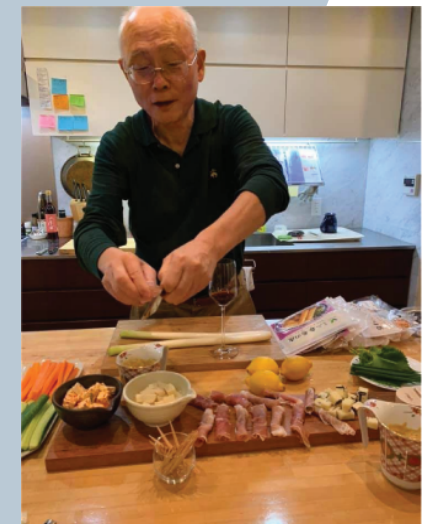
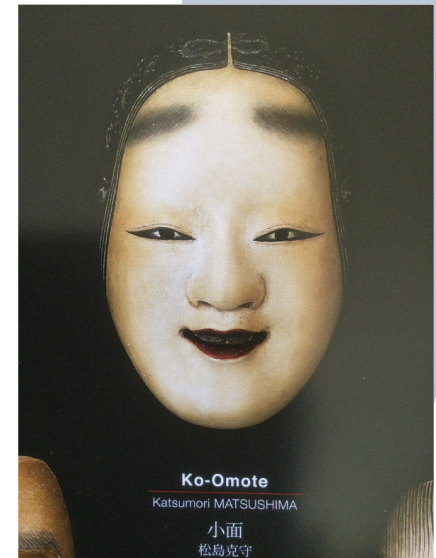
■ 東京面の会

金剛流シテ方 宇高通成氏の「能」入門のシンポジウムへの参画がきっかけだった。面をかぶるとどういふ景色になるか試してくださいとの呼びかけに松島先生は一番に手を挙げて体験された。そして、東京で面を作りたい、ご指導いただけないかと宇高先生にアプローチ、たちまち関心を持った多士済々のメンバーが集まり準備に入った。

日本のこころの原点の一角を体感する機会を得た。

月一回半日をかけて「能面製作」と取り組んだ。数年かけて最初の「能面」が完成、子供ができたような愛おしさを感じた。町屋に泊まり京都合宿をした。

ご縁があり、2007年にパリにある日本文化会館10周年記念事業として、パリ・ドレスデン・ベルリン2週間の「能欧州公演」が文化庁の助成を受け実現した。松島先生をはじめ弟子たちの能面は各会場で展示された。松島先生と奥様の眞知子様は1週間、パリと「能」を堪能いただいた。（文責：中谷幸俊）



思い出に残る松島先生語録を研究室のOB・OGより集めました。

■ 教職員

坂田一郎	研究室は人生の止まり木なんだ！
富永章	ペケペディアにはそれ出てないね
松尾豊	社会はIQではない
藤末健三	藤末さんの奥さんはあげまんだね
玄場公規	それはあなたの判断だから
美馬秀樹	結局落ち着くところに落ち着く
梶川 裕矢	常に真剣、兜を脱ぐ瞬間を捉える
森純一郎	できない理由を言わない
田代久人	転がる石には苔が生えない
石原 絢	出過ぎた杭は打たれない

■ 博士卒業生

高田康裕	才能でなく、関係性が人生を拓く
安永裕幸	大きくいこうよ、大きく。
矢本成恒	50歳超えたら意識的に勉強せよ
高尾みどり	あなたはそれでいい
藤田康範	できない言い訳をしてはいけない
小田哲明	語録ではなく、松島先生の眼差し
寿崎和臣	やりたい事にすぐ取り組むべき
平田竹男	人を育てる事こそが天職で天命
渡井祥一	急がば回れ！
橋本正洋	もっと構造化しなさい。
原岡和生	原岡さんは意外な才能があるね。
松田尚子	人生は縁で決まるんだよ！
森 雅俊	世の中は、人間関係で成り立つ
柴田 尚樹	できない理由を自ら言うな

■ 修士卒業生

井上真吾	まず始めに結論を話さない
王少輝	プレゼンはロジック良く話すこと
濱本正明	それをグラフにしてみなさい
塩飽哲生	人脈が全て。
飯沼規予彦	できない理由は言わない!!
小島拓也	できない理由を言うんじゃない！
城口真明	「Cash is King」
永阪崇行	君はビジネスには向いてない
石田裕樹	出来ない理由を言わない！
上野山勝也	世界の「認識構造」を育てなさい
山田恭平	お前は、B級の人材だ。
大野順子	上を見なければそこには行けない
松原紀明	知的腕力を養え

■ 学部卒業生

松尾剛	求められているのは「知的腕力」
松崎文吾	できない理由はきいてないから
市橋 立	創造はいいけど、想像はダメ
三條正裕	やってみなきゃ分からない
山口亮	この子は日本のメルケルになる
太田圭一	プレゼンはキレとコク
村木圭	三振しても良いから打席に立て！
井上和久	出来ない言い訳をするな
大理博紀	提案を持ってきたさい
増田 雅史	頑張ると運は強くなります！
浅田一輝	できない理由を言わない
杉山吉秀	できない理由を言うな
博多 一晃	食べ物が体を作るから気をつかえ
高橋建人	君はアメリカに行きなさい
杉本浩司	知的腕力を鍛えなさい

■ 集計結果

10名	できない理由を言わない
4名	世の中は、人間関係で成り立つ
2名	知的腕力を鍛えなさい

門下生の一人として追悼の辞を述べさせていただきます。故松島克守先生は、本学工学部精密機械工学科をご卒業後、引き続き同大学院で学ばれ、卒業後は、生産システムの知能化の研究に従事をされるとともに、フンボルト財団の奨学研究員としてベルリン工大にて在外研究を経験されました。その後、民間に転身され、日本 IBM を経て、世界最大手の会計事務所であるプライスウォーターハウス経営コンサルタント部門の日本法人の常務取締役を務められました。1999 年に工学系研究科教授として本学に戻られると、産と学とに跨る豊富なご知見や人脈と、情報・デジタルの可能性や課題解決における「俯瞰」の重要性という先見性をもって、八面六臂のご活躍をなさいました。

先生の卓越した先見性の一端は、総合試験所を総合研究機構へと改組した際の構想の中に見ることができます。先生は、工学を多面的な観点から見据えた研究・教育が不可欠であり、企業や社会が大学に求めるのは、専門領域の定型的な思考を脱却した新たな視点に基づく考え方や評価軸などの概念であるとの理念を持って、総合研究機構の設立をリードされました。設立後は、初代機構長として、内外から気鋭の研究者が集まり、連携しながら尖った研究を進めることに適した環境の構築に尽力をされました。トップ研究者がリードする多くの産学共同プロジェクト群が集積した今日の総合研究機構の姿は、先生の理念が如何に優れたものであったかを物語っています。近年、気候変動や食料問題などの複雑化する世界規模の諸課題に対し、その解決への貢献を工学が強く求められるようになるなかで、既存の枠組みにとらわれないビジョンや総合知、横連携の必要性が叫ばれています。総合研究機構が掲げる理念は、それら为先取したものであり、20 年も前に先生が今日の工学を取り巻く環境や社会から工学への期待を見通しておられたことに対して改めて驚かされます。

当時、総合研究機構の設立と並んで先生が尽力されたのが、産学官緊急プロジェクト「動け！日本」です(2003 年、成果出版)。小宮山宏先生を委員長としたタクスフォースの中で、松島先生は主査として主導的な役割を果たされました。これは、1980 年代、アメリカが経済的に苦境にあった時期に、MIT が競争力再生のための「メイン・イン・アメリカ」プロジェクトを推進した例にならい、東京大学が中心となり、俯瞰的な視野に立って、日本経済活性化のための提言をまとめられたものです。プロジェクトの成果の一つは、東京大学内にある多様な学術知を用いたイノベーションと社会課題解決の可能性を社会に対して広く、かつ、具体的に示されたことです。私は、この成果が、その後の全国の大学における産学共同と技術移転に関する機運の高まり、そして今日の産学協創へとつながったものと考えています。研究面ではほかに、ビジネスモデルの大変革期にそれに関する研究を先導され、「ビジネスモデル学会」の設立にも大きな役割を果たされました。

先生は、教育面でも、同様な先見性をもってリーダーシップを発揮され、技術経営戦略学専攻の設立(2006 年)に大きな貢献をされました。同専攻では、創設以来、グローバルな問題解決に貢献する社会的な価値創出を理念に掲げ、技術、経営・経済、社会戦略の三面に跨るカリキュラムを用意して人材の育成を行ってきています。これまでに同専攻からは、多くのソーシャル・アントレプレナーが巣立ち、本郷キャンパス周辺に、社会課題解決への貢献を目指すスタートアップの集積を創り出す原動力となりました。同時に、AI とデジタルが課題解決に大きな力を発揮するであろうことを早い段階で予見され、それを使いこなすことが出来る人材の育成を推進されました。産学共同により起業家教育と AI 人材育成を推進する寄付講座が幾つも設置され、全学的な人材育成に貢献するようになった今日の同専攻の礎を築かれたものといえます。

研究室においては、先生は、創造性を育むことを重視した教育を実践されました。学生には、なぜという問いかけを繰り返しながら、解くべき「問い」を考えるとところから丁寧に指導をなされていました。また、創造に関して先生は、権威や固定観念にとらわれない自由な視座を持っておられました。私の幼かった娘が先生のお宅の庭に落ちていた木の棒を使って遊んでいる姿をしゃがんでじっとご覧になっていた後、子供はクリエイティブだ、とぼつんとおっしゃったのが今でも記憶に残っています。先生がもう一つ重視されていたのが、人と人との間の温かみにあるつながりです。先生が、米国に留学する教え子に対し、すき焼きの鍋を持っていくように助言をされていたことを思い出します。それを使って他には無いような日本風のパーティを開いて人脈を作りなさいと教えておられたのです。デジタル化が進なかで、真に重要となるのは人間味のある交流と信頼であることも先生は見抜いておられました。

以上、先生が示された卓越性の一端を述べさせていただきました。教え子の一人として、先生に授けていただいた理念をしっかりと受け継いでいきたいと思います。これまでのご指導に対し、心から尊敬と感謝を捧げ、先生のご冥福をお祈りします。

東京大学 工学系研究科 技術経営戦略学専攻 教授

坂田一郎

ご家族のメッセージ

このような感謝の会をしていただけて、松島に取りましても家族としましても、これ以上ない喜びでございます。

最後の一瞬まで松島が松島でいることができたのは皆様のお陰です。松島に関わってくださった皆様に家族として心より感謝申し上げます。

松島は後進の育成、教育に最大のやりがいを感じ、そこに最も心血を注いでおりました。

「こうあらねば」と自らを律する性格でもあったと思います。家族としてそれに助けられた部分もあり、辛かった事もありました。

山ならば富士山、花は一本で凛々しく立つタイプ、クラシックはショパン、歌謡曲は藤圭子が好きでした。待ちに待った新しいパソコンなどの精密機器が届いた日は、設置に手こずりながらも珍しく静かにお利口さんに過ごしていました。至福の時だったと思います。

皆様の中にある松島の風景、もしそれを時に思い出していただけたら私ども家族の最大の喜びです。

本日は本当にありがとうございました。

松島　眞知子、玲、彩

「松島克守先生に感謝する会」実行委員

発起人代表	小宮山 宏	三菱総研理事長、第28代東京大学総長
実行委員長	坂田 一郎	東京大学　総長特別参与、工学系研究科教授
実行委員	幾原 雄一 石原 絢 影山 和郎 梶川 裕矢 鎌田信夫 北城格太郎 倉重 英樹 酒井正之 佐々木常夫 高尾 みどり 高橋俊之 富永 章 中谷幸俊 橋本 正洋 平田 竹男 平野 正雄 藤末 健三 松尾 豊 森 純一郎 森 雅彦 安永 裕幸 山田 太郎 尹 泰聖 六川 修一	東京大学大学院工学系研究科　教授 東京大学大学院　工学系研究科　松島研究室　元秘書 東京大学　名誉教授、金沢工業大学　教授 東京大学　未来ビジョン研究センター　教授 株式会社ソリトンシステムズ　代表取締役社長 日本アイ・ビー・エム株式会社名誉相談役 株式会社シグマクシス・ホールディングス 代表取締役会長 俯瞰工学研究所 監事、弁護士 株式会社佐々木常夫マネージメント・リサーチ　代表取締役 元株式会社東レ経営元研究所　代表取締役社長 三菱UFJニコス株式会社、松島研究室OB会幹事 東急株式会社　取締役常務執行役員 元日本IBM専務取締役　元東京大学　特任教授 ITバリューアソシエイツ株式会社　代表取締役 元ビジネスモデル学会代表幹事 東京工業大学　環境・社会理工学院　教授 早稲田大学大学院　スポーツ科学学術院　教授 日本ビジネスモデル学会会長、早稲田大学経営管理研究科　教授 自由民主党・国民の声　参議院議員 東京大学大学院　工学系研究科　教授 東京大学大学院　情報理工学系研究科　准教授 DMG森精機　代表取締役社長　兼　グループCEO 国際連合工業開発機構　東京投資・技術移転促進事務所　所長 自由民主党　参議院議員 韓国科学技術院（KAIST）技術経営大学院 教授 東京大学　名誉教授、防災科学技術研究所国家レジリエンス研究推進センター (五十音順・敬称略)