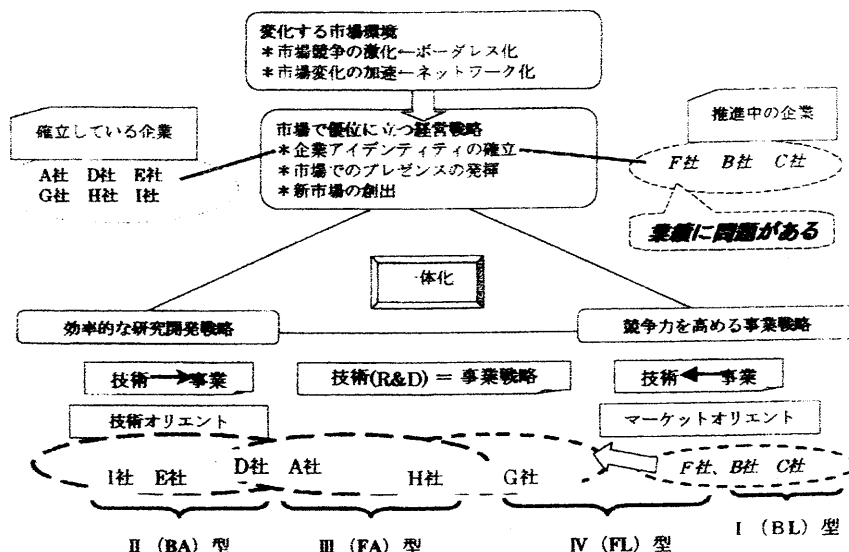


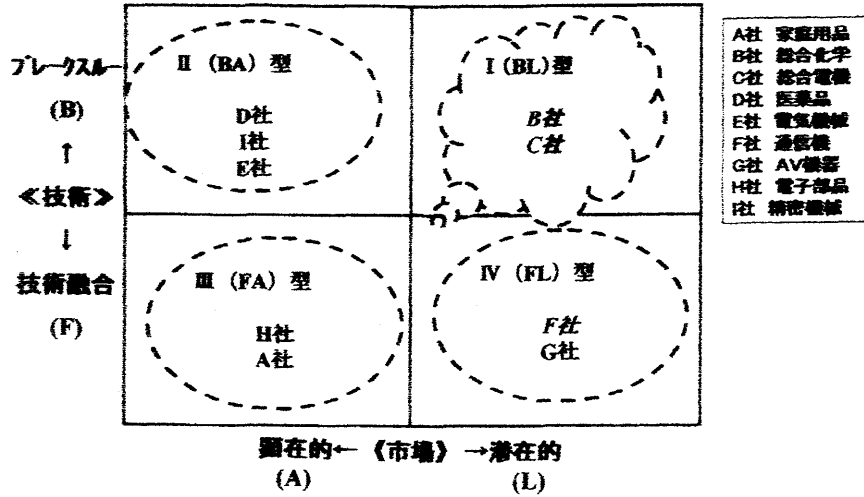
○片岡俊郎, 武澤 泰, 原陽一郎 (東レ経営研)

日本機械工業連合会の平成14年度委託調査研究として東レ経営研究所が、日本を代表する企業9社のCTO 或いはCTO に準ずる幹部にあらかじめ想定した項目に基づいてインタビューし、各企業が技術マネジメントの革新をどのように進めているかを調査した。その結果、戦略的技術マネジメントが各社のアイデンティティによってそれぞれ異なるパターンを示しており、特に市場への対応姿勢との関係でパターンが分かれ、マネジメント・システムがそれに適合するように構成されていることを見出した。

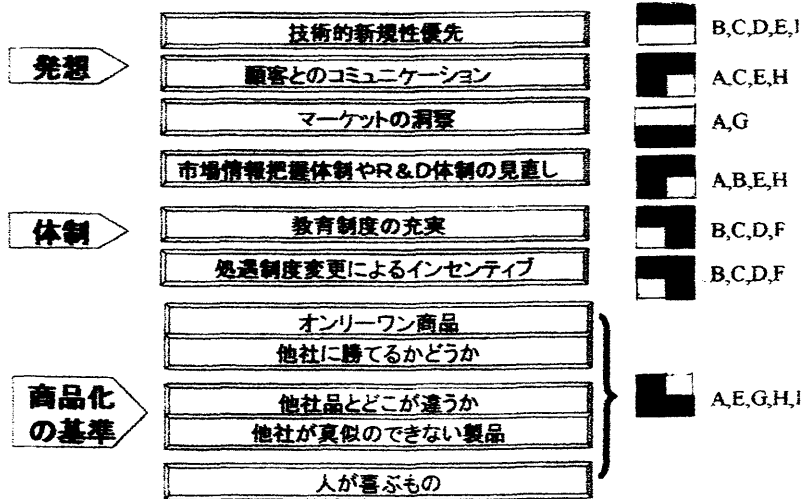
1. 調査目的：戦略的技術マネジメントに関する項目についての取り組み状況
2. 調査企業：特徴ある代表的企業9社
 - A社：家庭用品 B社：総合化学 C社：総合電機
 - D社：医薬品 E社：電機機械 F社：通信機器
 - G社：AV機器 H社：電子部品 I社：精密機械
3. 対象者：各社技術経営幹部
4. ヒアリング結果の要約



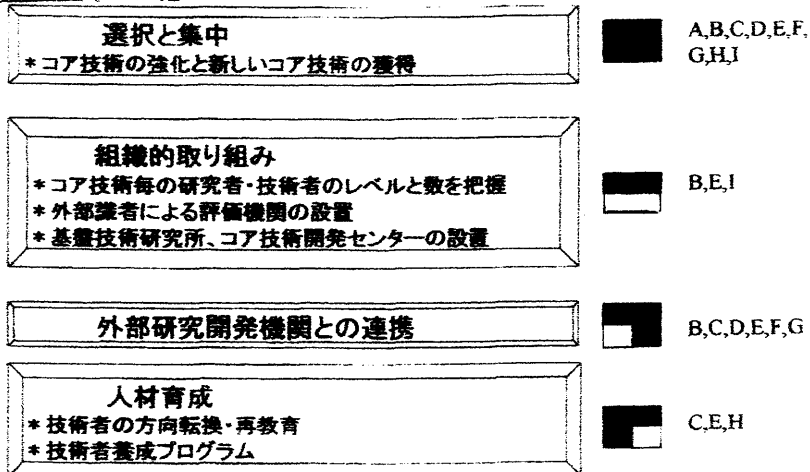
5. 各社の事業(商品)コンセプト



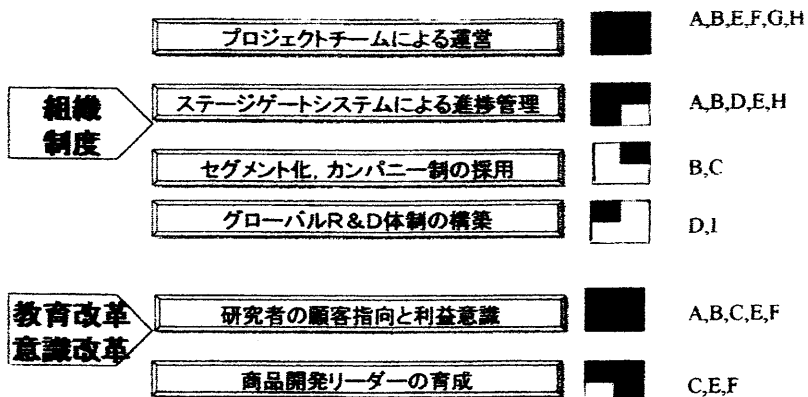
6. 商品コンセプト創造力の強化



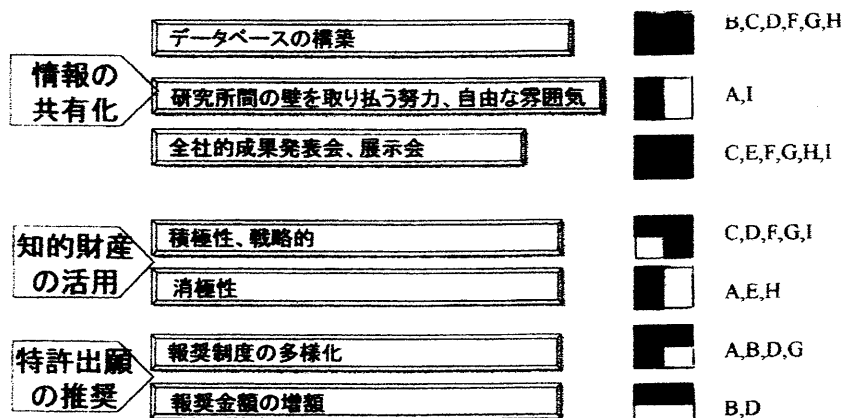
7. コア技術の確立と強化



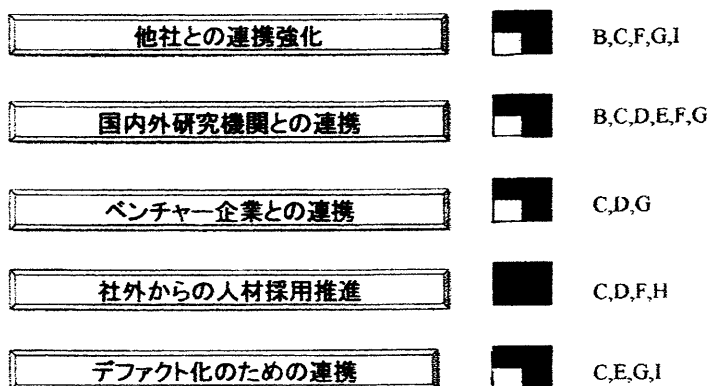
8. 市場変化に追従できる体制



9. 知的財産の共有化と有効利用



10. 研究開発のオープンソース化



11. 調査結果のまとめ

(1) 事業戦略と技術戦略の一体化

- ◇各社とも研究開発戦略と事業戦略を一体化させて経営戦略を進めることが必須と考えている。
- ◇各社とも基本理念の下に「企業のアイデンティティー」をはっきりさせ、「共通の価値基準」を持つことが重要と考えている。
- ◇一体化の中身については、各社のアイデンティティーによって異なっている。技術をベースに事業を構築する企業、事業戦略に技術戦略をあわせる企業、或いは研究開発戦略そのものが経営戦略としている企業がある。
- ◇好業績を挙げている企業においては、「遺伝子」といえるほどの「共通の価値基準」が存在している。

(2) 商品コンセプト創造力の強化

- ◇商品コンセプトの基準は他社が真似の出来ない創造性
- ◇技術オリエントの企業は高度な先端コア技術開発を重視
- ◇市場オリエントの企業は技術の融合、複合化を重視

(3) コア技術の確立と強化

- ◇コア技術の選択と集中が必要
- ◇コア技術の強化と新しいコア技術の獲得が重要

(4) 市場変化に追従できる体制

- ◇プロジェクト体制、カンパニー制などの柔軟な体制と責任の明確化
- ◇教育や意識改革による利益意識の向上や開発リーダーの育成

(5) 知的資源の共有化と有効活用

- ◇知的財産権の活用については、積極的企業と消極的企業がある。
- ◇消極的企業は知財を企業固有のノウハウと捉え、外部に出すべきでないと考えている。
- ◇インセンティブの導入は必要

(6) 研究開発のオープンソース化

- ◇風土や環境によってオープン化のスタンスはまちまち
- ◇自前主義は限界

以上