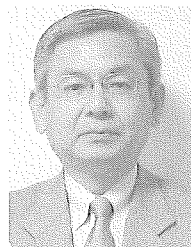


連載 第3回

技術広報ピラミッドモデル



ベクター・コンサルティング 代表

浪江 一公

第2回では技術広報の5つのフレームワークを紹介したが、今回はこの中で技術広報のコンテンツ部分のフレームワークである「技術広報ピラミッドモデル」を掘り下げて議論してみたいと思う。

●技術広報ピラミッドモデル

「技術広報ピラミッドモデル」は、前回も紹介したように、図表1のように時系列に沿って4階層で表される。ピラミッド状になっているのは、より下層の項目が上層実現のための基礎となっている、また、上層のブレークダウンが下層であるという関係にあるためである。(詳しい説明は第2回記事を参照)

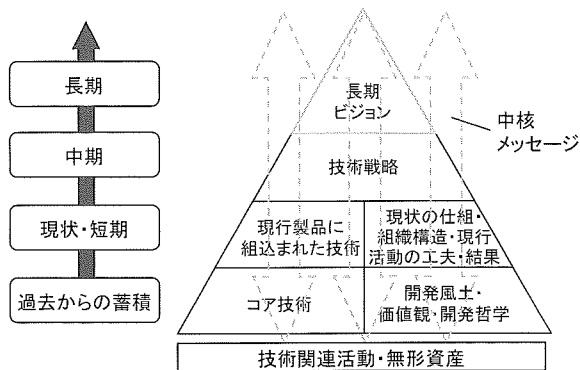
以下に上の層から順番に議論する。

●長期ビジョン

「20年後の技術がどうなっているのか、それは私たちにはわかりません。でも今から開発を進めていかなければ、新しいプラットフォームはできないでしょう。私は会長になって5年になりますが、引退まであと5年あります。会長在任期間の10年間で、これからお話する現在開発中の技術が利益をもたらすことはないでしょう。(中略) 一方、こうした技術を持たなければ、25年後には会社はないでしょう。ですから、長く利用できるプラットフォームを持つことが必要なのです」(出所：「明るい会社3M」日経ビジネス編集(日経BP社、1998年))

これは米国3Mのデジモニ会長(当時)の言葉だが、ご存知のように、3Mの技術マネジメント

図表1 技術広報ピラミッド



の1つにテクノロジー・プラットフォームがあるが、このテクノロジー・プラットフォームは20年、30年のスパンでマネジメントされているもので、同社がどのようなテクノロジー・プラットフォームを持つかが、まさに3Mの長期ビジョンの骨格を形成していると言える。ちなみに、3MのホームページのTechnologiesのページをクリックすると、元素の周期律表になぞらえた同社のテクノロジー・プラットフォームのリストが最初に出てくる。

まさに3Mがそうであったように、イノベーターな技術は、技術への長期的な視点での取り組みから生まれると言ってよい。つまり、技術を自社の中核と位置付ける企業においては、技術広報において、骨太の長期ビジョンに基づき、技術開発に取り組んでいるというメッセージを発信しなければならない。

現実には、株主は長期的なキャッシュフロー創出

の拠り所として、長期ビジョンを見るであろうし、社員やこれから社員になろうとする応募者は長期ビジョンの中に自社の安定的発展の根拠を見出すであろうし、また社会は例えば長期ビジョンに記述された環境技術に取り組む長期的な企業姿勢を評価するであろう。

長期ビジョンを語るときに重要なことが、その信憑性をどう示すかである。長期的な視点で取り組んでいますだけでは、不十分である。長期ビジョンの背景そしてその内容を伝えなければならない。背景に関して言えば、自社の市場は将来こう変わる。しこうして、このような長期ビジョンを掲げ、技術開発活動を推進しているというシナリオが必要である。この点に関し、シーメンスのホームページ (Pictures of the Future) が参考になる。

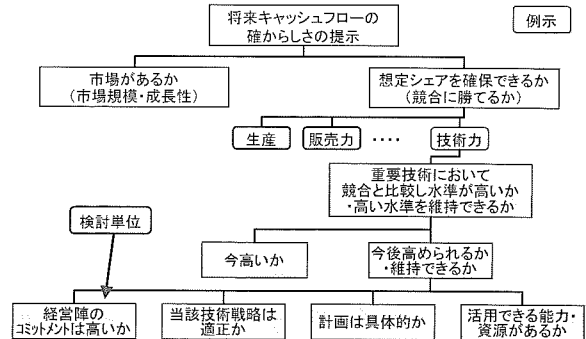
また長期ビジョンの内容に関しては、長期ゆえ、まさに「イノベーションのジレンマ」で議論されているように、要素技術で自社の長期ビジョンを議論することはリスクが高い。(長期においては、対象要素技術は他の代替技術に置換されてしまう可能性が大きい)。企業の対象領域を定義する軸として、エーベルは代替技術、顧客機能、顧客層の3つを挙げているが(出所:「事業の定義」エーベル著、千倉書房)、上の理由で代替技術で定義するのは危険であり、顧客層も技術との結び付きの間接性からあまり好ましくないため、私は顧客機能で議論することがよいと考えている。この例に制御機器・部品メーカーであるオムロンがあり、同社は長期ビジョンを「人が機械に合わせるのではなく、機械が人の思考やニーズ、力量に合わせてくれる」(出所:オムロンホームページ)と、この顧客機能で定義している。

それでも長期ビジョンは、10年単位の長期の議論であり、ステークホルダーにとって心理的距離は大きく心に響くように訴えることは難しい。この問題を解決する方法として、長期ビジョンを象徴するような「もの」を見せるということがある。例えば、ホンダのASIMOなどはこの例である。

●技術戦略

長期的視点は上で説明したように技術広報上大変重要ではあるが、人間は時間的により身近な事象に関心を持つという心理が働く。例えば、投資家の多くは短期的な視点しかもたず投資対象の企

図表2 技術戦略開示事項
ステークホルダーの視点からの検討



業の戦略の内容に関心を持ち、共同開発パートナーは2~3年先の技術に共同開発のネタを見出し、社員はこの2~3年で一体何を狙っているのかに強い関心を持つものである。

以上のような技術戦略の技術広報における必要性について、異を唱える読者はいないであろう。しかし問題は、一方で、技術戦略は競合企業には手の内をさらしたくない内容でもある。現実にはほとんどの企業において、開示された中期事業戦略の極一部として程度でしか、技術戦略については開示していない。また有価証券報告書上の研究開発活動の項目で記されていることも、差し障りのない一般的な記述に留まっている。

ここには組織上の問題もある。技術開発を行っている事業部門は、当然競合企業への情報の漏洩には極めてセンシティブである一方、広報部門ではできるだけ情報を開示したいと思う。結果は通常力関係では前者が強いため、おのずと技術戦略開示情報は大変限定されてしまう。

それでは、この開示と秘匿のジレンマをどう解消するのだが、まず重要なのが、開示と秘匿はゼロイチの議論として捉えるのではなく、開示に問題がない部分は開示し、秘匿しなければならない部分は秘匿するという、当たり前のことを前提とするということである。

その対処法の1つとして、図表2のような情報開示の目的に関し、ツリー構造の目的達成に必要な要素に分解し、それぞれの要素単位で開示・非開示の是非そして開示内容を議論するというものがある。要素単位で、開示のリスクと開示効果を計り、適切な開示内容を決めていく。断片的情報

でも関心のあるステークホルダーであれば、開示されない部分は、自分たちで補って理解することができ、ステークホルダーからおおいに評価される。

●新製品・既存製品への組み込み技術

企業としては製品を売ることが目的であるゆえ、新製品発表は極めて重要なイベントである。したがって、企業の新製品発表に関わる発信情報の量は極めて多く、当然技術情報もそこに含まれる。また、上の技術戦略で議論した秘匿の問題もあまりない。

一方、ステークホルダーサイドでも、顧客に限らず新製品およびその製品に組み込まれた技術への関心は極めて高い。例えば、メディアは彼らの顧客の関心が高い新製品に関する情報は積極的に発信したいであろうし、投資家は新製品の競争力を投資対象の判断材料として利用する。また、応募者は、このような情報の蓄積として応募先企業を評価する。

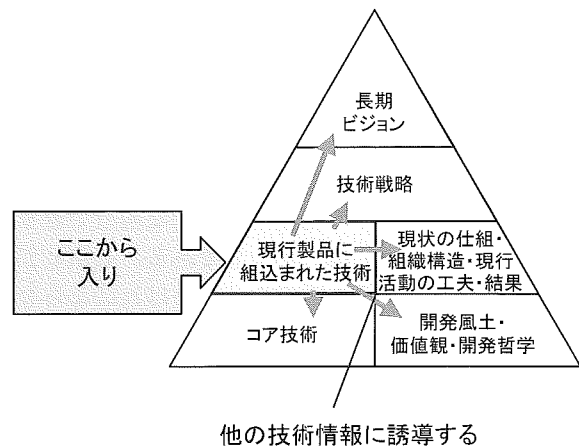
結果として、新製品・既存製品への組み込み技術に関わるステークホルダーの技術情報受信量は他の項目と比較し、遥かに多くなる。

自社も情報発信に積極的であり、ステークホルダーも情報受信を積極的に求めているこの機会に、自社の技術全体すなわち技術広報ピラミッドモデル全体に関する情報を発信する、絶好の機会である。この機会を逃す手はない。つまり、新製品と関連させて自社の長期ビジョン、コア技術、自社の開発文化等を語るということが出来る。例えばホンダは、新製品紹介のメールニュースの中で、新製品に組み込まれたエアバックに関し、それが自社が最初に開発したことや、メール上のリンクから自社のエアバック技術を詳しく紹介するページに飛べる等の工夫をしている。これがまさに、前回の「AIDAEに基づく技術コミュニケーションモデル」で議論したように、トリガーとなり「注目」を引き、ステークホルダーの心理を次の段階に進める手段として機能する（図表3参照）。

●現状の仕組み・組織構造・現行活動

「新しい技術だけでなく、企業の地道な取り組みも記事になる」。この言葉は、筆者がある経済雑誌の記者から直接聞いた言葉である。メディアや投資

図表3 他の技術情報への誘導

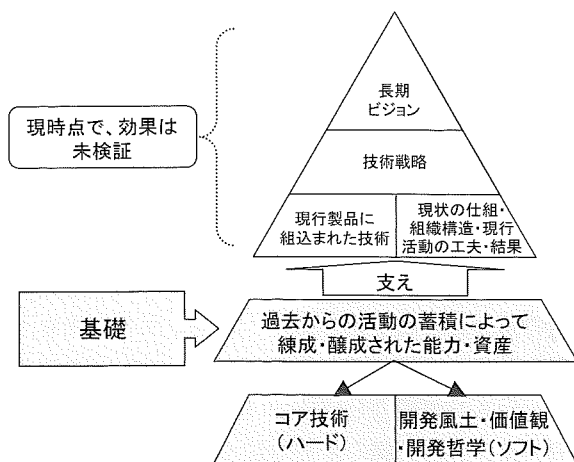


家等のステークホルダーは、製品の背景にある企業の技術活動や取り組みの仕組みに関心を持っている。なぜなら、製品を実現する技術はいずれかの方法で手に入れなければならず、また品質やコストにおいて競争力を持たせるには、生産に関する技術を常に高める活動や仕組みも必要になるからであり、場合により、その仕組みが競争力のある製品を生み出す原動力となっている例も多い。

例えば、オープンイノベーションの成功事例としてよく取り上げられる企業にP&Gがあるが、同社はコネク&デベロップというコンセプトで、社外の技術やアイデアを積極的に取り込むという活動を行っている。同社のスイッファーという床掃除の道具は、日本のユニチャームとの共同開発により実現化された製品である。まさにこのコネク&デベロップは、同社のイノベーションを支える重要な取り組みである。同社のホームページには、この活動を詳しく紹介したページがあり、そこには同社のCEOのマクドナルド氏の同活動へのコミットメントの言葉が添えられている。

もちろん、同社のこの仕組みは、世界中で注目を集めている活動ではあり、当然技術広報の対象として極めて広報価値の高いものではある。しかし、いずれの企業においても、自社において技術開発やQCD向上に積極的に取り組み、また少なからずそこには工夫があるはずであり、是非社内での工夫を技術広報という視点で探すことをお勧めする。

図表4 基礎としてコア技術と開発風土・開発哲学



●コア技術

実はここまで議論をしてきた項目は、いずれも現時点ではその効果は未検証であり、将来の計画やいまだ成果の出していない活動にすぎない。つまり、それだけでは自社の技術に係る活動や資産をステークホルダーにアピールするには、その確からしさが足りないのである。

この確からしさを担保するものが、これまでの企業の活動の蓄積により構築・練成・醸成された企業の基礎としての能力や資産である。この能力・資産は大きくは、コア技術というハードと開発風土・価値観・開発哲学といったソフトに分けられる。まずコア技術について議論する(図表4参照)。

前出の3Mのテクノロジー・プラットフォームは、まさに同社のコア技術であり、このコア技術をステークホルダーにアピールすることで、自社の企業価値を向上させることができる。コア技術は、「自社の事業・製品にある程度広い範囲で長期にわたり利用され」、「その製品を通して、顧客への価値創出に大きく貢献し」そして「他社が簡単にまねのできない技術」と定義することができる。必ずしも、現状強くなくても将来に向けて強化できる潜在力を持つものも対象となる。

コア技術はその技術の内容を説明しただけでは、ステークホルダーにはアピールしない。コア技術説明には以下のような内容も含む必要がある。

- 経営者のコア技術へのコミットメント
- その技術が創出する価値

○コア技術のこれまでの成果

- ・アピール点(業界初等)
- ・対象製品の成功事例
- ・当該分野での特許出願状況
- ・当該分野で受賞した賞等

○開発物語 等

また、多くの場合ステークホルダーは明確に技術を求めて情報を探索しない。したがって、アピールすべきコア技術にまでステークホルダーを引き込む仕組み、すなわちトリガーが必要である。前出のホンダのエアバック技術の例は、この例と言える。

●開発風土・価値観・開発哲学

組織的・文化的要素は、技術開発というイノベーション創出活動に決定的な影響を及ぼす。例えば、シリコンバレー企業の成功は、このソフト要素によって実現されたといっても過言ではない。したがって、ステークホルダーのこのソフト要素への関心は極めて高い。実際、投資家が着目する非財務情報として以下が挙げられている。

○科学者、創造的人材、高技能者をひきつける組織風土

○革新・失敗を許容する文化

○経営トップと従業員との間の信頼関係

○従業員の企業の対する誇り

出所：岡田依里「知財戦略経営」(日本経済新聞社)

また、職場の雰囲気象徴するものとして企業の応募者の関心も高い。

明示されていなくても、いずれの企業にも実際の技術開発組織には必ず過去から共有されてきた開発風土・価値観・開発哲学がある。しかし、多くの企業においては、これらは形式知化されていない。技術が自社の企業活動の中の中核の位置を占める企業であれば、技術広報における開発風土・開発哲学の重要性に鑑み、是非一度これらを形式知化する活動を行うことをお勧めする。その際注意したいのは、「あるべき」姿ではなく「現実」の姿を表すことである。ステークホルダーが関心を持つのは後者であって、往々にしてお題目だけに終わる「あるべき」姿ではない。

今回は、個別ステークホルダーごとの技術広報のポイントについて議論する。