

# CEOの技術経営戦略の可視化

- 経営とは何かを考える -  
( 抜 粋 )

2008.4.17

(株)イー・ブランド21 代表取締役  
[www.ebrand21.com](http://www.ebrand21.com)

小平 和 一 朗  
[kodaira@ebrand21.com](mailto:kodaira@ebrand21.com)

# 報告課題

日本の企業は、戦略なき企業集団といわれる。  
受講生の皆様にお聞きします。

90年代以降の戦略軌道进行分析して、  
日本の企業に戦略は無かったのか  
日本の企業に戦略はあったのか

自分の見解と、その理由を簡潔に報告願います。

# 1 . はじめに

# 1.はじめに

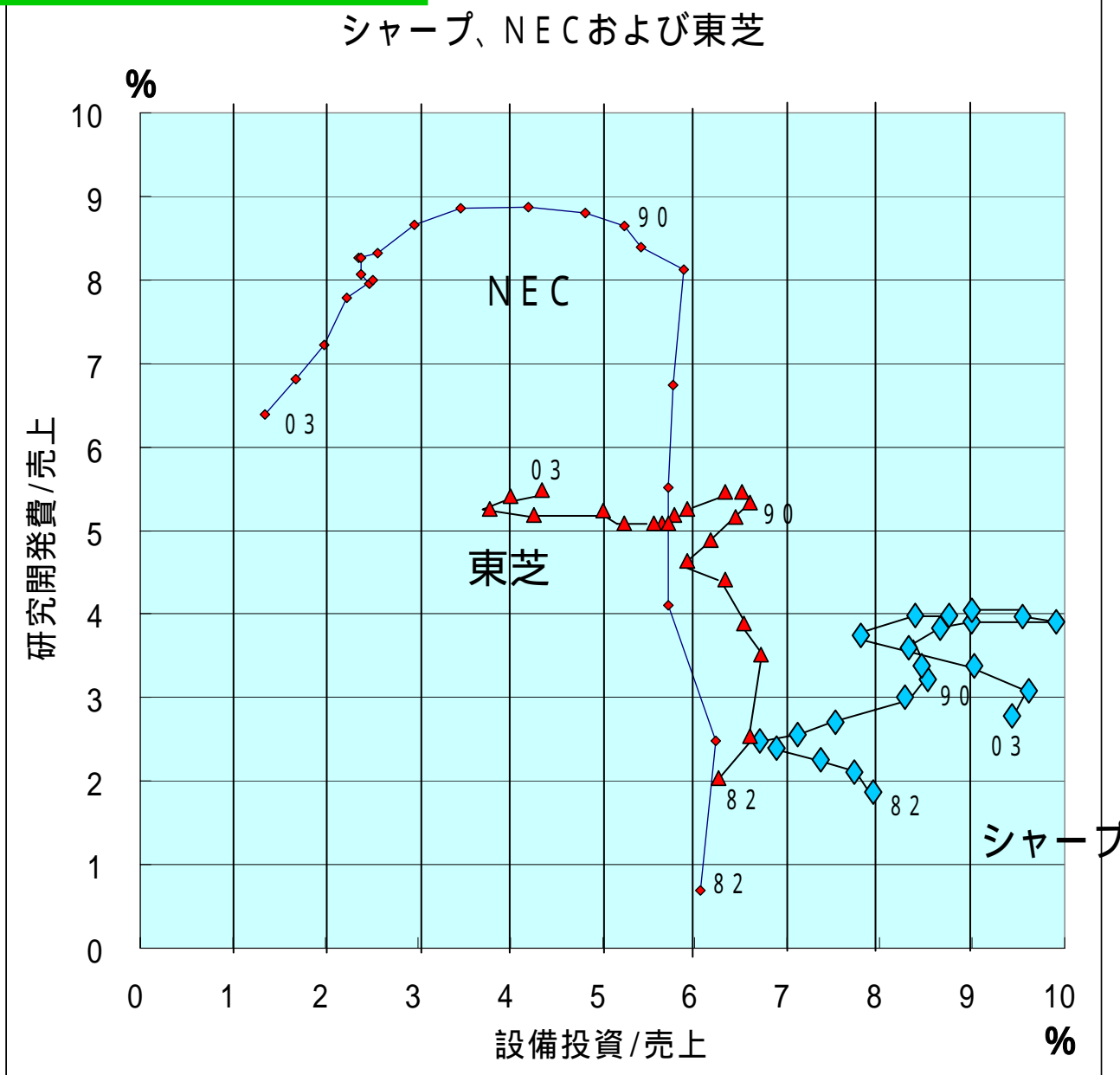
## 1.1 今日の構成と学習目標

- 経営とは何か。
- 技術経営とは何か。
- 技術経営戦略軌道分析を学ぶ。
- 技術経営戦略を学習する。

## 2 . 発展方向を示す軌道モデル

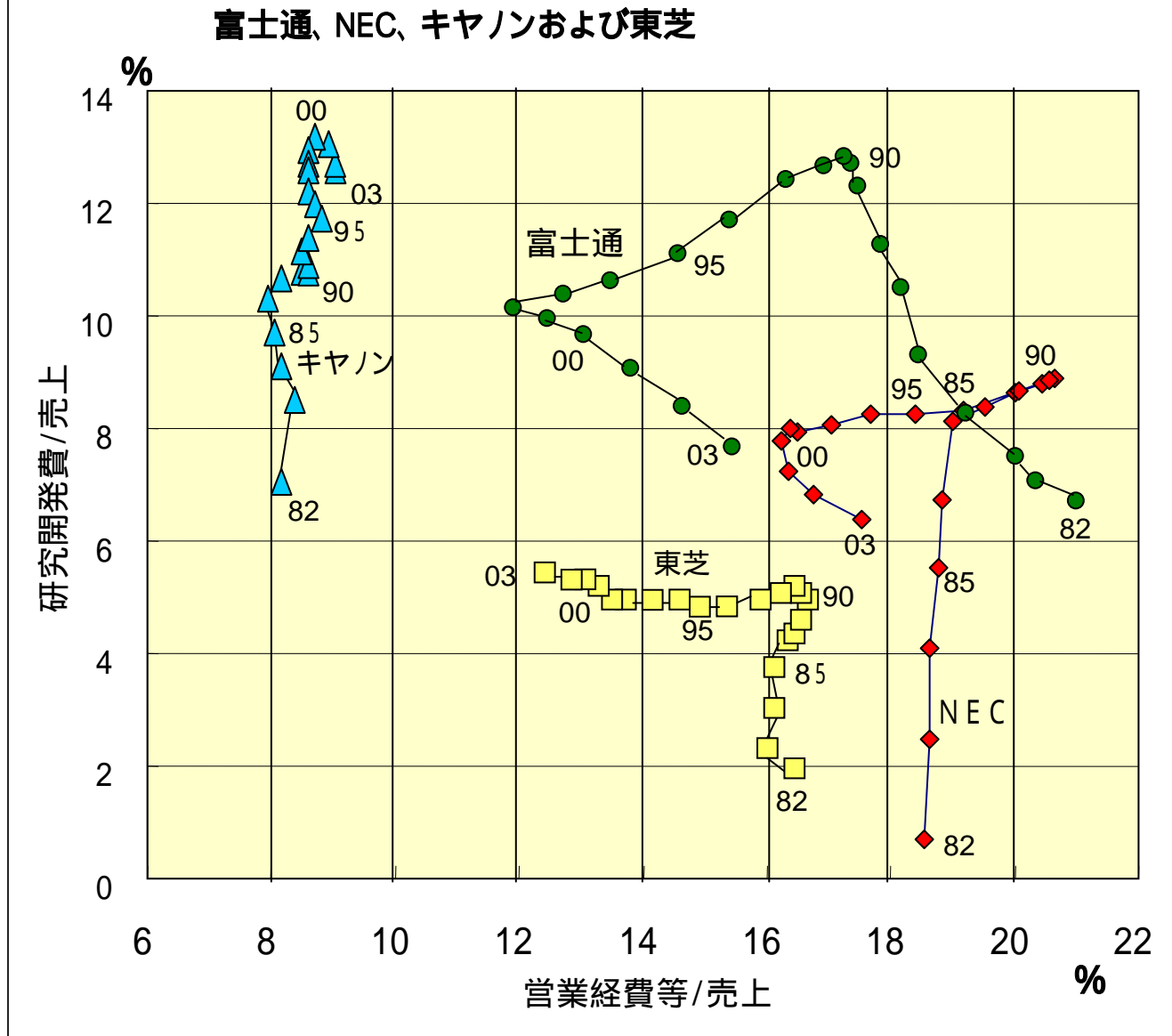
## 2. 発展方向を示す軌道モデル

### 2.1 軌道モデル1



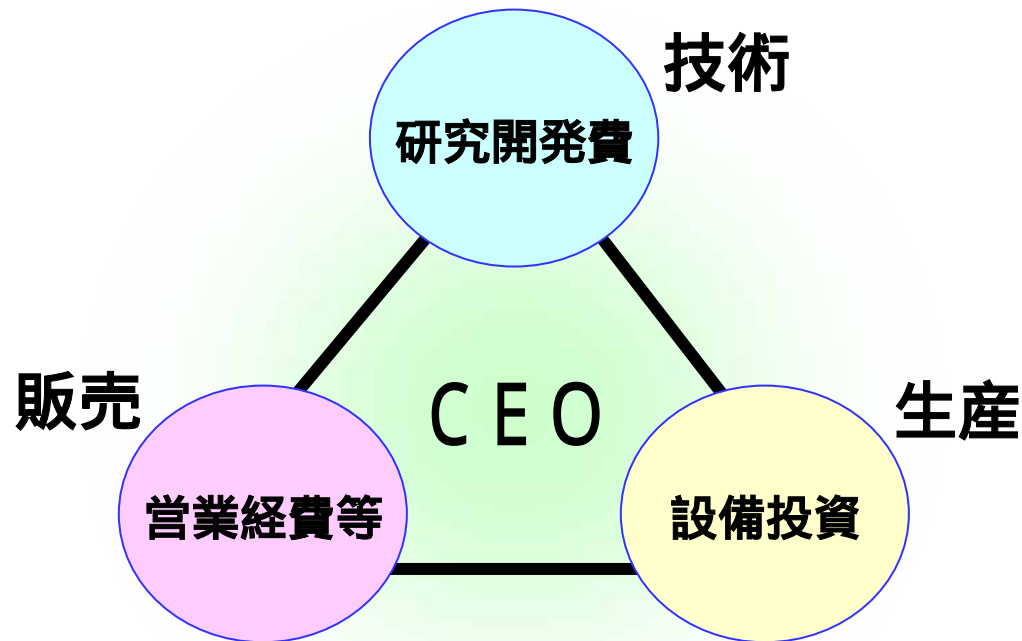
## 2. 発展方向を示す軌道モデル

### 2.2 軌道モデル2



## 仮説の設定

- 「研究開発費」、「設備投資」および「営業経費等(販売費及び一般管理費)」は、事業計画の段階で最高経営責任者 (CEO)が意思決定している。
- この3つのパラメータを分析すれば、該当企業の経営戦略が見えてくる。





## 2. 発展方向を示す軌道モデル

### 2.4 損益計算書における3つのパラメータ

売 上	営業利益	
	販売費 及び 一般管理費	純販売費 及び 一般管理費
		研究開発費
	売上原価	減価 償却費
製造原価等		

← 営業経費等

← 研究開発費

← 設備投資

(注) 営業経費等 = (販売費および一般管理費) - 研究開発費 = 純販売費および一般管理費

## 3 . 各社の軌道分析結果

### 3. 各社の軌道分析結果

#### 3.1 経営戦略の可視化

1990年～2003年の研究開発軌道の特徴を区分し、次に示す3つの変容グループに整理した。

**第1 G：研究開発費を継続的に増加**

キヤノン

創造業への転換を図る

**第2 G：研究開発費を一定に保つ**

東芝

研究開発体制の維持

**第3 G：研究開発費を継続的に削減**

富士通

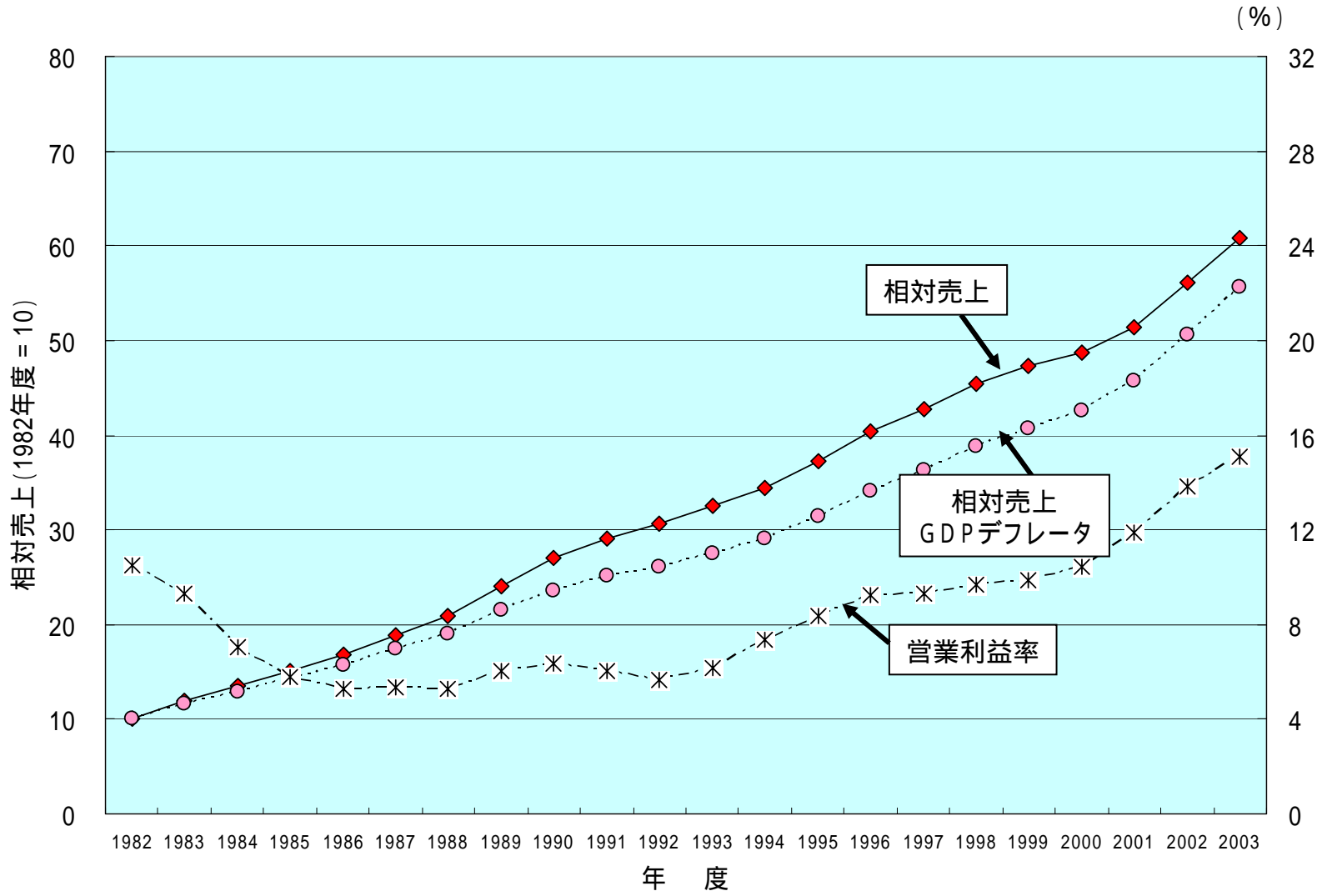
ソリューション事業への転換

## 第1G 研究開発費を継続的に増加

- 創造業への転換 -

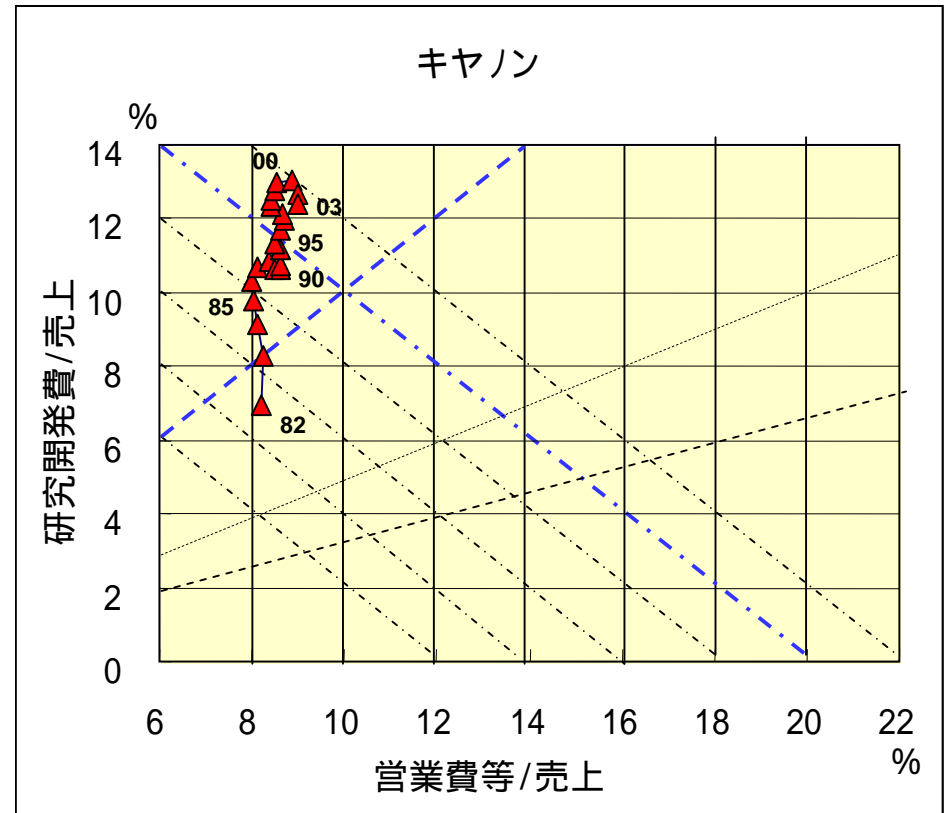
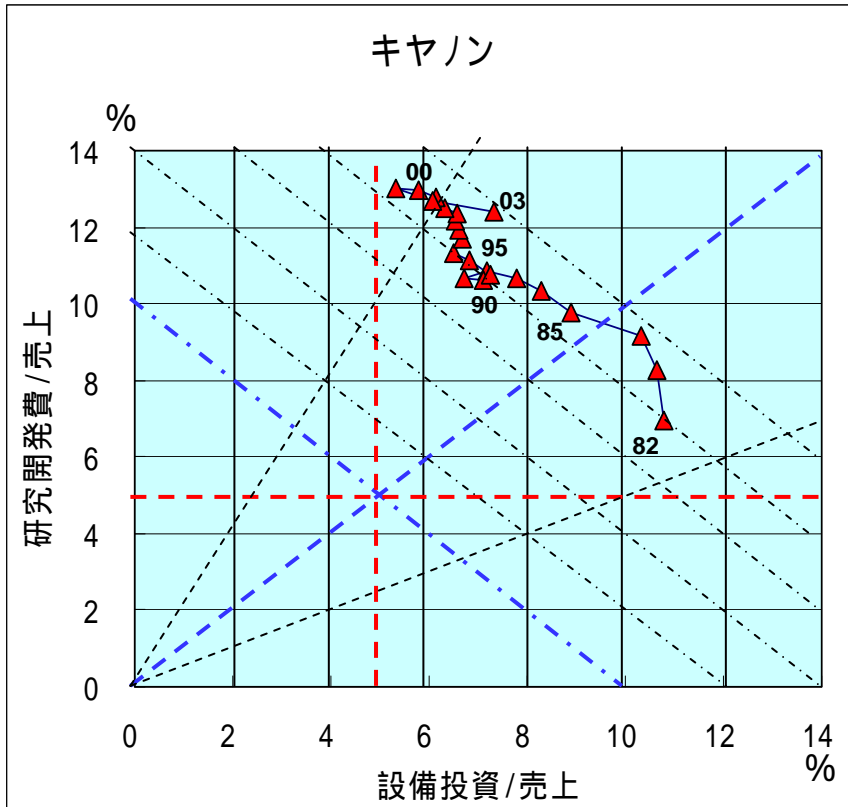
キヤノン

## キヤノン 売上及び営業利益率推移



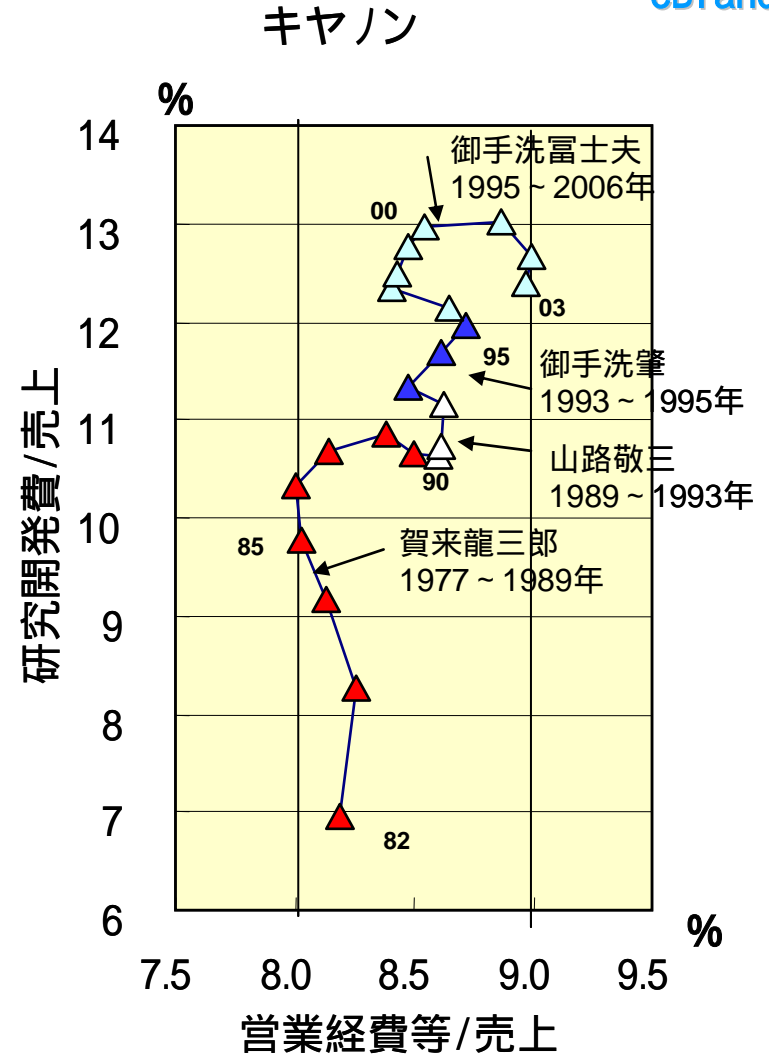
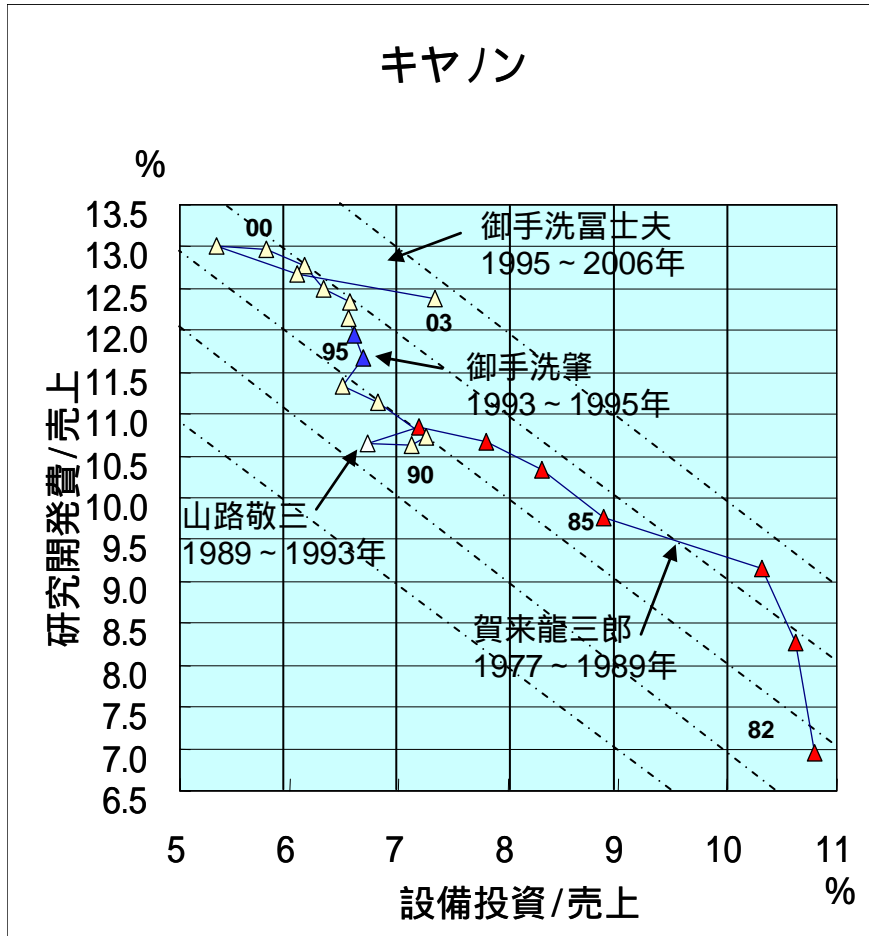
(注) 売上：3,377億円 (1982年)、20,560億円 (2003年)、営業利益：355億円 (1982年)、3,101億円 (2003年)

# キヤノンの軌道 ( 1 )



- ・研究開発費を一貫して増加。
- ・キヤノンの戦略に大きなぶれは無い。
- ・変曲点は存在せず、軌道はスムーズである。

# キヤノンの軌道 ( 2 )



- 研究開発費を一貫して増加。
- 事業化投資（設備投資と研究開発費の合計値）が一定
- 社長交代で軌道が変わらない。

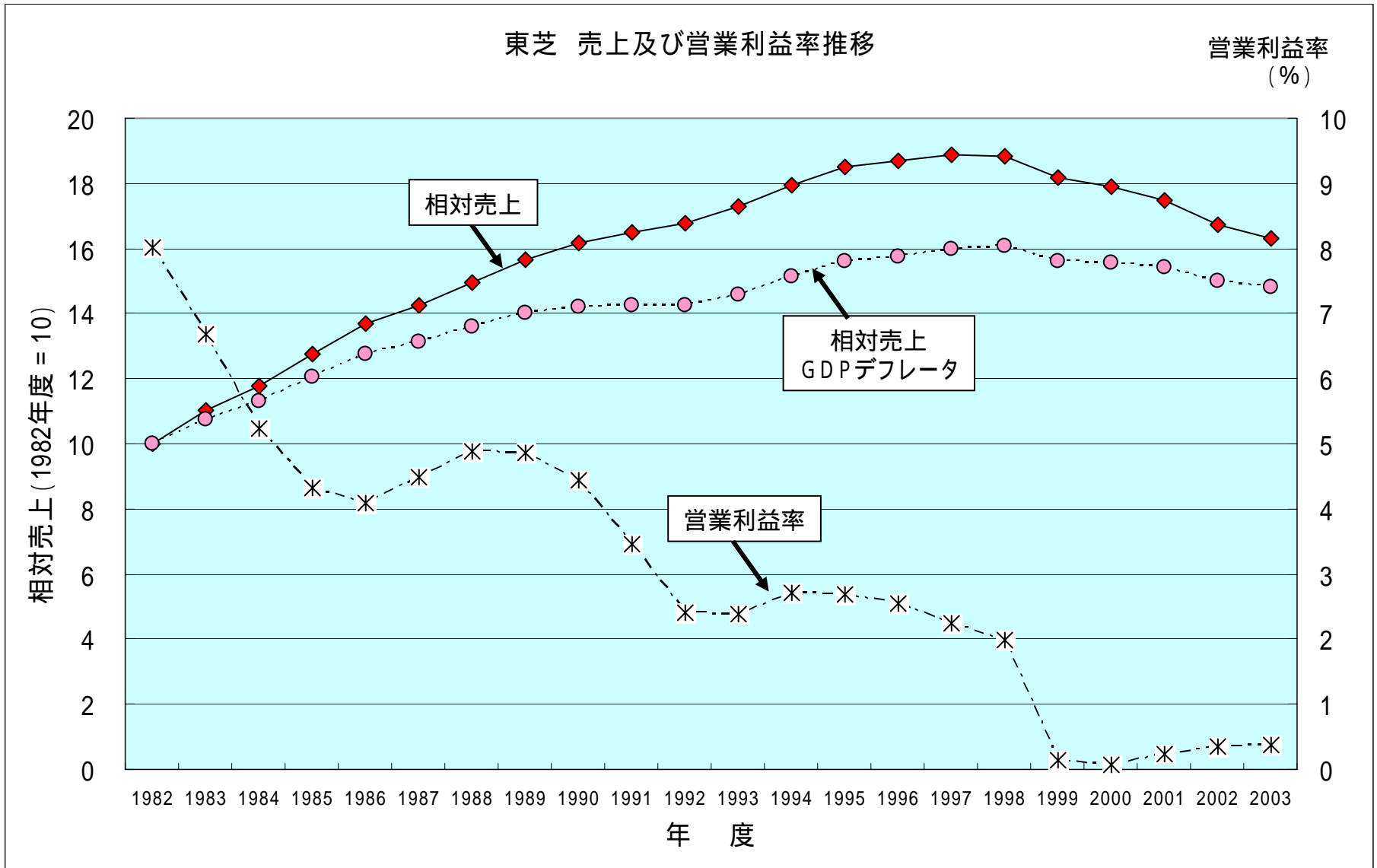
- 営業経費等に大きな変動はなく、昇り龍で変曲点は存在しない。<sup>15</sup>

## 第2G 研究開発費を一定に保つ

- 研究開発体制の維持 -

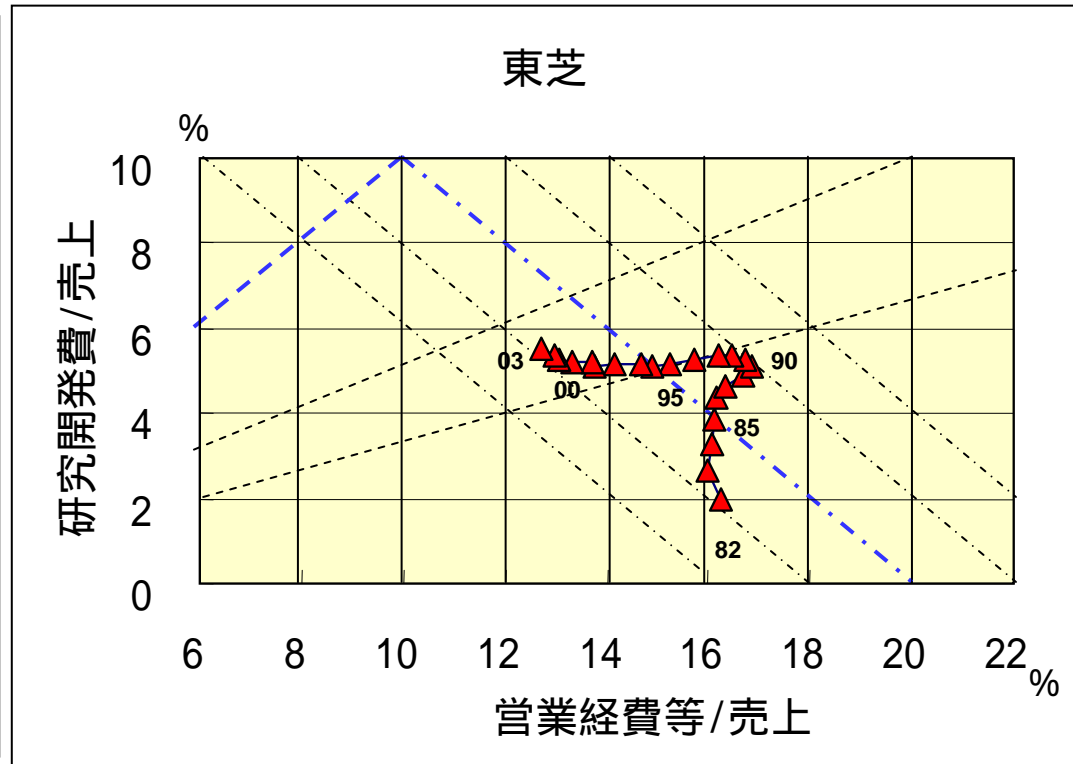
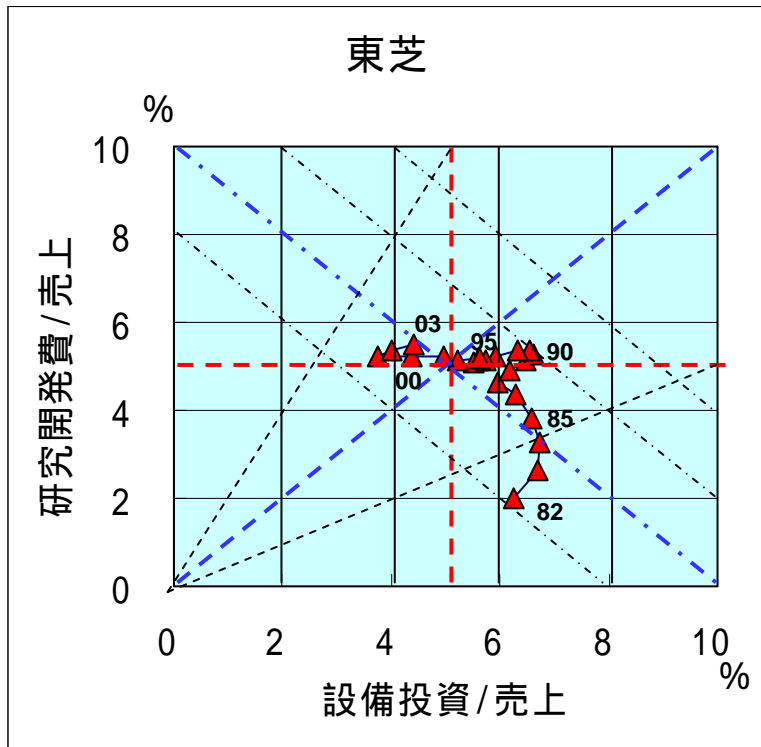
東芝





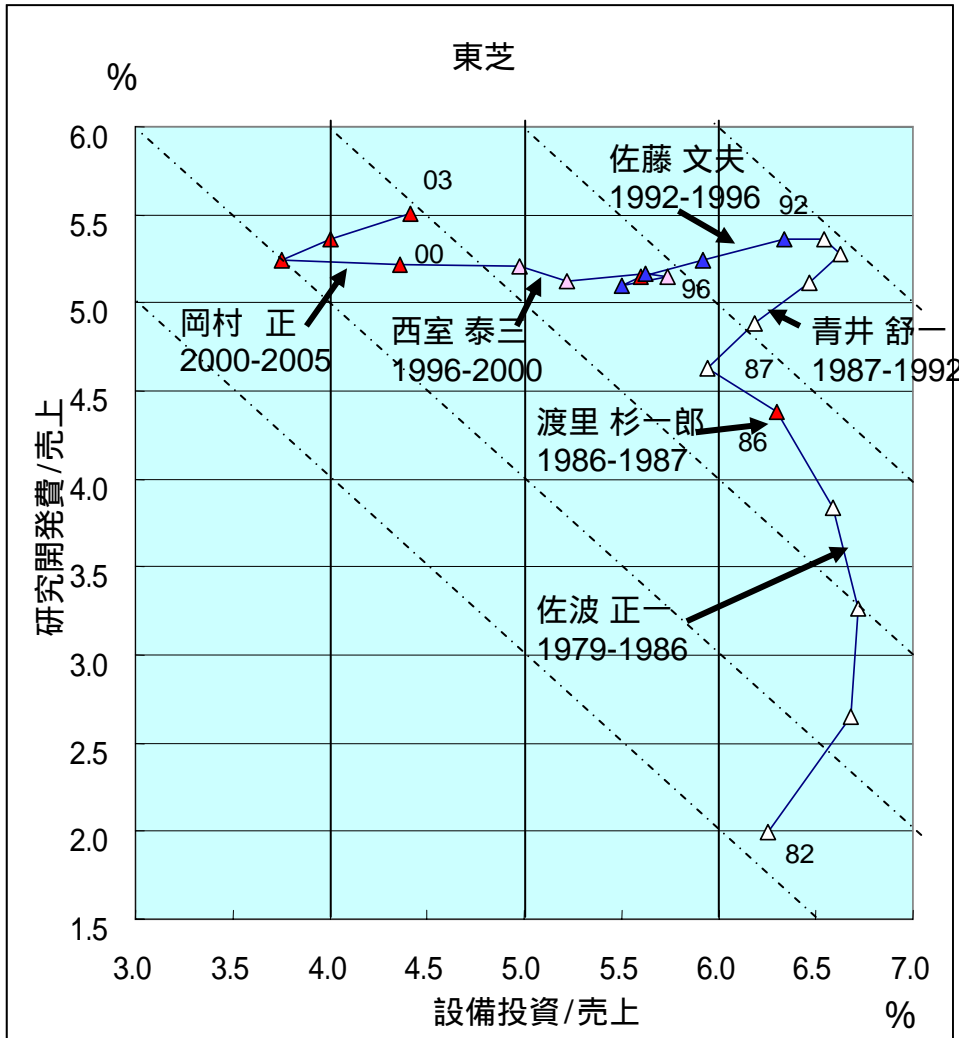
(注) 売上：19,239億円 (1982年)、31,384億円 (2003年)、営業利益：1,011億円 (1982年)、53億円 (2003年) 17  
 © eBrand21, 2008.04

# 東芝の軌道 ( 1 )



1990年まで：研究体制の強化  
 1990年から：研究体制の維持

# 東芝の軌道 ( 2 )



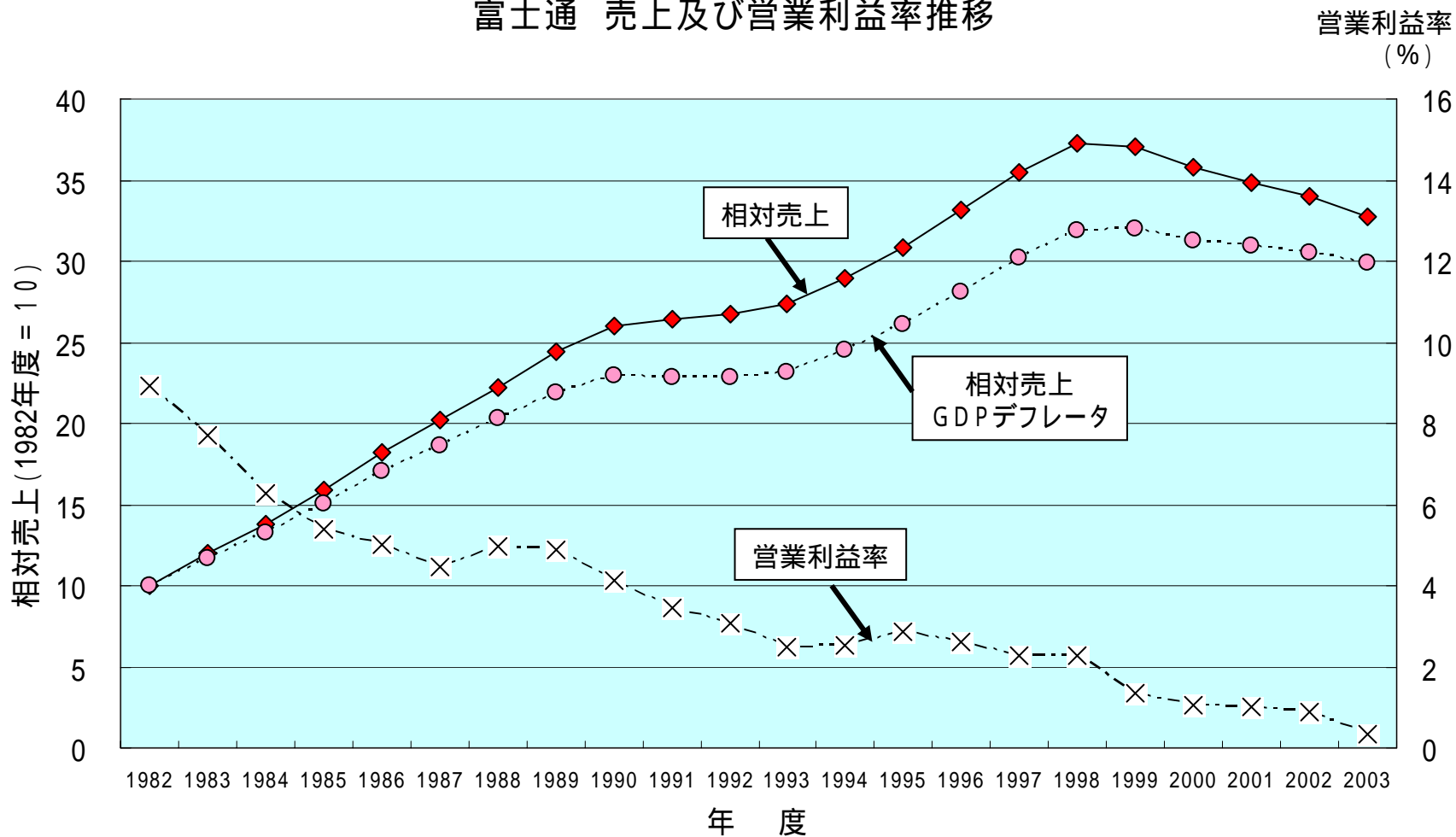
- 1 . 東芝の軌道は、1990年および2001年に変曲点がある。
- 2 . 90年の変曲点は、重電から情報分野への戦略転換とみることができる。
- 3 . 佐藤社長 ( 1992 ~ 1996年 ) は、重電出身ながら重電未経験の西室社長 ( 1996 ~ 2000年 ) に引き継いでいる。
- 4 . 西室社長がマルチメディア、岡村社長 ( 2000 ~ 2005年 ) 情報通信、西田社長 ( 2006年 ~ ) がパソコン出身と重電色の脱皮に成功している。
- 5 . 01年の変曲点は、岡村社長が取り組んだ半導体の戦略転換で、DRAM撤退に取り組んだ後、フラッシュメモリーなどの投資に踏み切っている。その戦略転換 ( 2001 ~ 2003年 ) が軌道から見える。

## 第3G 研究開発費を継続的に削減

ソリューション事業への転換

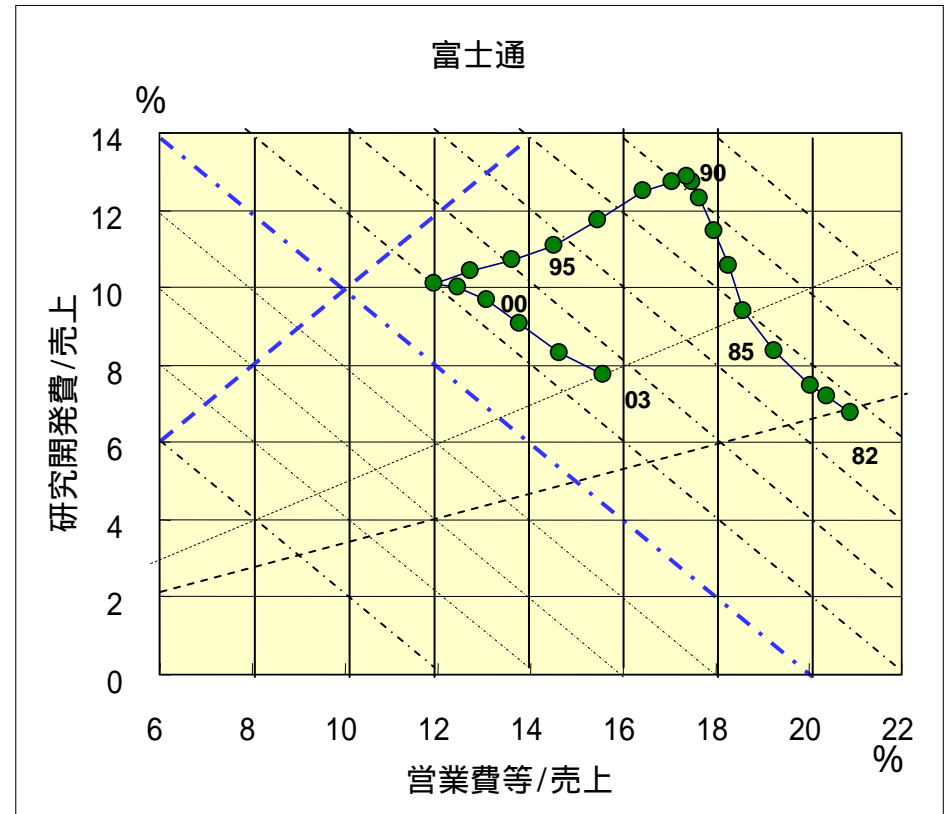
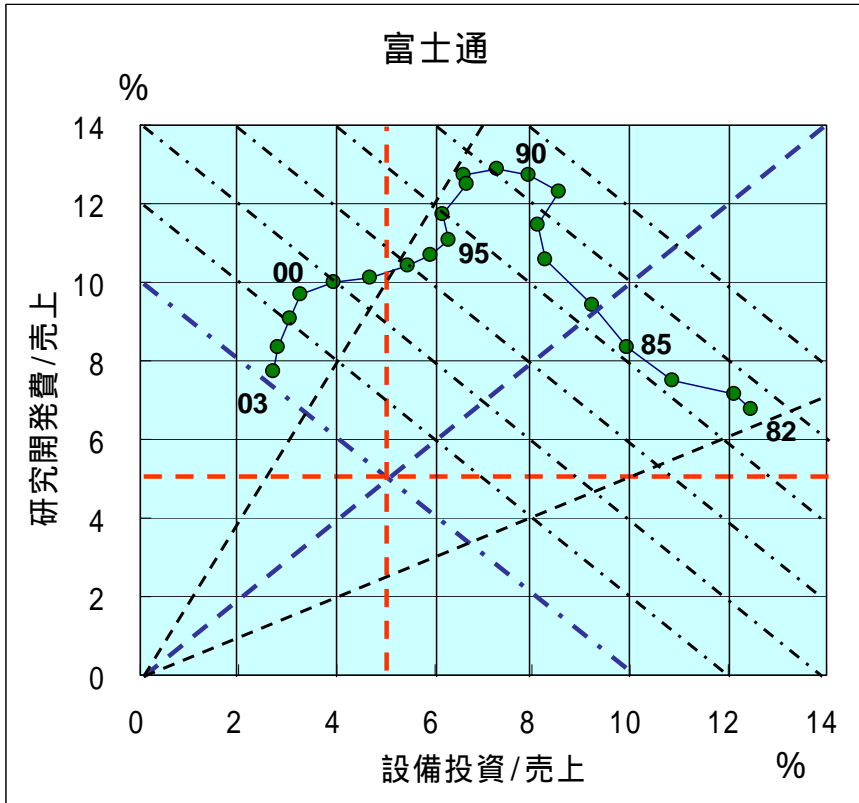
富士通

## 富士通 売上及び営業利益率推移

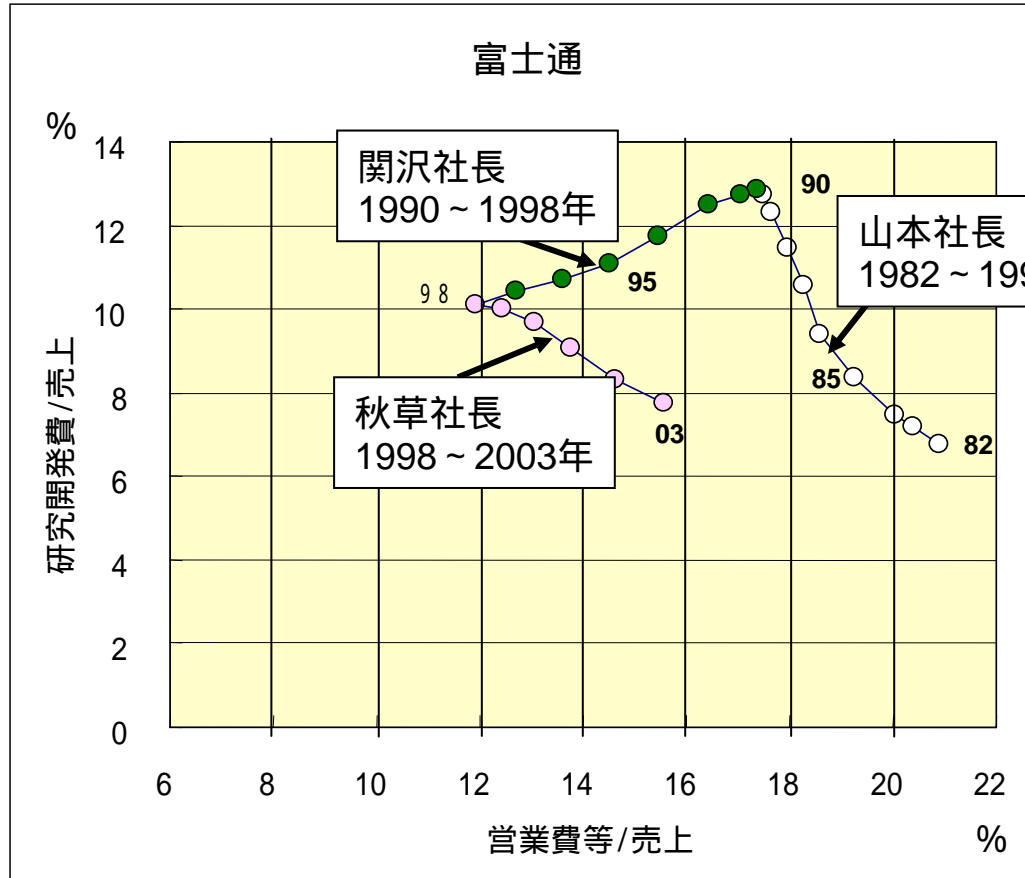


(注) 売上：8,686億円 (1982年)、28,429億円 (2003年)、営業利益：774億円 (1982年)、99億円 (2003年)

# 富士通の軌道 ( 1 )



# 富士通の軌道（2）



- 1 . 社長在任期間と軌道が一致している。
- 2 . 山本社長在任期間は、営業経費等を研究開発費に振り向ける研究開発重視の戦略を取っている。
- 3 . 関沢社長在任期間は、研究開発費、設備投資、営業経費の3つを減少させる戦略に取り組んでいる。事業のリストラに取り組んでいる。
- 4 . 秋草社長：98年を境にソリューション事業への構造転換をしている。