

# 「視点」

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 13

June 2003

business perspective from Roland Berger

## 産業力再浮上のためのMOT（技術マネジメント）

(株)ローランド・ベルガー アソシエイト パートナー 服部健一

要旨：日本企業、特に製造業・通信サービス業のV字回復が実現されつつある。これを中長期的に強固なものにするには、MOT即ち技術マネジメントが重要である。このMOTは単にR&D分野に留まった発想では不充分であり、全社戦略や全社機能とも融合させて考え、テクノロジー、マーケット、ビジネスの3つのインテリジェンスを統合する事が必須である。

### 1. はじめに

いよいよ産業再生機構が発足し、日本再生への本格的な胎動が始まる。実行の困難さを考えると、いよいよこれからが本番であると感ずる。再生を進めると同時に将来への成長ビジョンが求められるが、これもまた難しいテーマである。本稿では特に日本企業の「失われた10年を取り返す再成長」にとって重要な技術とR&Dの問題を取り上げ、日本の技術競争力の昨今の変化と、今後の技術マネジメント（Management of Technology）のあり方について論じる。

### 2. 日本の技術力の動向

今期の業績発表が5月中旬から下旬に相次いだ。2000年以降のIT大不況の大波を受けてきた製造業や情報通信サービス業の中で、V字回復を実現した企業が多数出てきた。従って、ひとまずダウンサイジング等の後ろ向きな施策が一段落し、いよいよ攻めの成長戦略を本格的に検討する段階に入った。

しかし、必ずしも安心はできない。V字回復ではあるが、来期見通しは必ずしも明るくなく、W字型の業績に成りかねない企業が多い。利益の多くを米国市場に依存しているメーカーも多く、脆弱な構造を脱し切れていない。国内市場はそこそこ大きい国と地方公共団体の長期債務が693兆円、即ちGNPへの比率ではチェコやスロバキアと同程度であることを考慮すると、現在の売上高自身が、上げ底景気の上に立っている。又特許貿易収支も表面上は黒字であるが、海外子会社間からのライセンス収入を除いた実質的な額では、収支トントンに過ぎない。以上の面も考慮され、今年5月にスイスの権威あるビジネススクールIMD（国際経営開発研究所）が発表した、国家の競争力ランキング2002年版によると、日本の競争力は大規模経済30カ国中11位であり、主要先進国中では、イタリア(17位)と共に10位以下と評価されている（首位は米国であり、カナダが続く）。この評価のあり方はさておき、日本のランクは一昨年が9位、昨年が11位であったため、日本はゆっくりと相対的に

衰退しているとも言える。

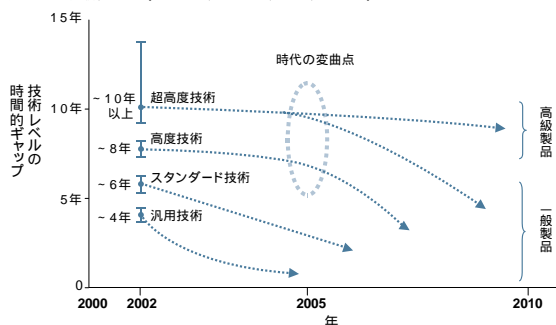
次に技術力をもう少しミクロな観点で見よう。例として、日本と、最近成長著しい中国との間の競争力の相対差はどうだろうか？ ローランドベルガーの最近の自動車技術に関する調査でも、部品生産における中国の日本への遅れは、ボディーのドアトリム、ドアヒンジ、ガラス、バンパーのような汎用分野で約3-4年、エンジンのシャフト、ピストン、ラジエータ、ボディーの内装、シャシーのブレーキ、スタビライザー等のスタンダード技術で6年前後、シャシーのMT、マニュアル・ステアリング、ABS、そしてエンジンのインジェクター、ナビ等の高度分野で8年前後、そしてエンジンECU、シャシーのAT、油圧ステアリング、エアバッグ等の超高度分野で10年以上であった（図1参照）。ナビよりもATなどのほうがギャップが大きい理由は、IT製品よりも複雑な製品のほうが、全体最適化しにくく、ノウハウ、経験と周辺技術インフラを必要とすることに起因する。これらは、中国と海外企業との合弁会社に対する評価であるが、単独の中国企業の場合は、さらに2-3年はギャップが広がる。又、以上は汎用車に限った場合であるが、高級車の場合はさらに2-5年広がる。

問題は、この後どうなるかである。当然技術が成熟している分野は、ギャップが縮小する一方である。汎用分野はどんどん追いつかれるだろう。又スタンダード分野は、ゆっくりと追いつかれるだろう。一方技術の進歩が早く、その発展余地が大きい分野、技術がシステムとして複雑であったり、大掛かりで高価な装置（高度実験、分析検査など）を必要とする分野は、なかなか追いつかれない。しかし、中国自動車メーカーの体力が付き、人材が育ってくる2005年ごろに、時代の変曲点があるだろう。それ以降には、キャッチアップ・スピードが加速される可能性が高い。なぜならば、研究開発の資金、ヒト、周辺設備がセットで完備し出すからだ。それ以降の発展は早いだろう。ただし、高級品での高度技術でのギャップは、なかなか短くはならないだろう。いずれにせよ、自動車技術分野で今5-10年のアドバンテージがあるから10年後も安心と考える事は、厳禁である。

次に、技術開発、即ち応用研究も絡んだ分野ではどうだろうか？ この分野は、開発生産とは異なると、長い間考えられていたが、特定分野での応用研究に関しては、近々中国が日本を効率面で凌駕すると我々は見ている。自動車全体の振動制御のような、総合的なすり合わせ等非線形なマネジメントがカギである技術分野では、まだギャップが大きいであろうが、ITのように個人のアイデアが技術成果を左右するような分野や、ユニットとユニット間の相互作用はプロトコルを標準化すれば、全体最適化において非線形な再調整をさらに行う必要が無い、線形なマネジメントの分野では、中国の躍進が顕著である。これは、ヒト、風土、制度の面での工夫があるからだ。まずヒトの面では、超ハードワーカーや天才が日本よりも多い。又、極めて個人をアピールする風土がある。これは開発より研究に向いている。独創的研究は、多くの場合証明ができない段階で既存の考えを否定するので、そこに戦いが避けられないからだ。又、制度面で、資金、教育の近代化が急速に進んできている。資金面

図1 中国技術レベルの先進国に対する時間的ギャップ

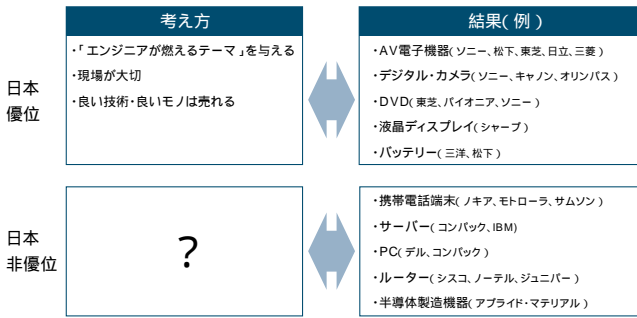
超高度分野：例、エンジンECU、シャシー（AT、油圧ステアリング、エアバッグ）  
高度分野：例、シャシー（MT、マニュアル・ステアリング、ABS）、エンジン（インジェクター）、高度安全ボディー  
スタンダード分野：例、エンジン（シャフト、ピストン、ラジエータ等）、ボディー（内装関連）、シャシー（ブレーキ、スタビライザー等）  
汎用分野：例、ボディー（ドアトリム、ドアヒンジ、ガラス、バンパー）



出所：ローランド・ベルガー

# 「視点」

図2 日本のMOTの基本的な考え方(従来)



では開放政策により、外資系の研究所も増加した。1998年に設立されたマイクロソフトの北京研究所は、既に100名の研究員、200名の客員研究員を抱え、コンピュータ科学の基礎研究で、400本以上の論文を発表しており、近い将来にコンピュータサイエンスの世界トップクラスの研究所になるビジョンを持っている。研究員の中には、ITのメッカであるスタンフォード、カーネギーメロン等でPhDを取ったり、HPの研究所で経験を積んだ後、帰国した人材も多い。MPEG4の専門家であるYa-Qin Zhang所長自身、米国RCAサーノフ研究所のマルチメディア研究所長からの転進である。又次世代無線通信など、国家プロジェクトも多数推進されている。教育の面では、少ない教師を最新のネットワークで広く共有する事が日本よりも盛んである。又場の面でも、マイクロソフト・ラボに限らず、米国で最新の技術を学んだ中国系研究者の里帰りによって、若手とのすさまじい研究の切磋琢磨が行われている。41大学を誘致し、バーチャル・ユニバーシティを実現している。インキュベーションセンター内に実際の授業やeラーニングの教室があり、4000人の大学院生が昼間仕事をした後の夜間に勉学や研究に励んでいる。日本の大学生が渋谷でチャラチャラしているのとは大違いだ。

この総合的な施策の効果は著しい。ハイテク企業でも、世界の最先端ではないが、それに準ずる技術の製品で躍進する企業も多い。ZTE社は1985年設立の通信機器製造会社であるが、1997年には深・株式市場に上場を果たし、現在従業員1.3万人で2200億円の売上高を達成している。従業員のうち3500人が修士、300人が博士である。デジタル交換機、光伝送システムは米国にも輸出している。準最先端技術でも、圧倒的にコストパフォーマンスがあるために、十分事業になるのだ。

又、米国ベンチャーキャピタルとの連携もこの流れを加速している。次世代ルーターを開発製造するHarbour Networks社は、ウォーバーグ・ピнкаス社の投資とアドバイスによって、成長しており、シスコ・キラーになるのではないかと目されている。ここでも経営幹部に、米国IT業界における中国人人脈の帰国組が多数いる。即ち、米国シリコンバレーモデルとの合体化がなされつつある。

特定の技術分野では、既に応用研究に限れば、日本と遜色ない成果もある。実際、米国MITが発行するTechnology Review誌が3年に一度特集する、先端分野で画期的な研究成果を上げた35歳以下の科学技術者、「世界の若手科学者100人」に、中国人は4人選ばれている。ちなみに日本人は1人である。先端研究者の賃金は、中国でも相対的にやや高いが、それにしても日本の研究者の人件費に比べれば数分の1だろう。ということは、特定の先端研究分野では1桁高い投資効果を生んでいるとも言える。まだ多くの分野で、研究のアセットも十分ではなく、周辺機器との総合運用が重要な、半導体のような技術分野では、まだ世界の先端には遠く、又研究戦略と事業戦略が融合する段階にはないけれども、いずれ解決されるだろう。

以上から、各論はさておき、日本企業の競争力は全体として相対的に弱体化しつつあり、その中で技術力に関して中国の猛追をうけており、中期的には相対優位性が縮小する事は当然として、絶対的レベルでも分野によっては逆転される可能性がある、と言える。これは、ある意味で日本が高度成長期に欧米に対し行ってきたことなので、驚くには当たらない。問題は、相対的に日本は

衰退期にあり、十分な予備の施策を今打たないと、将来技術2流国に成り下がるリスクがある事だ。従って、今、危機感をもちたないとしたら、感度が鈍いと言わざるを得ない。

### 3. これまでのMOT(技術マネジメント)の特徴

以上の外部環境変化を認識した上で、これまでの日本のMOTの特徴を認識する事は有益であろう。残すべき優れた点、修正すべき点、新たに作るべき点を峻別すべきだからである。過去において重視された点は、「エンジニアが燃えるようなテーマと目標を与えるか、燃えるようなエンジニアのやる気が伝わればテーマとして認め」、「現場を徹底的に観察する事によって、技術を改善し顧客ニーズを把握し」、その結果として出来る「良いモノは必ず売れる」というものであった。その結果、世界ナンバーワンのシェアや品質評価を得た製品や事業として、数々のAV製品、液晶TV、デジタルカメラ、DVD、自動車、ゲーム機など数多くの成功事例がある(図2参照)。

一方、異なる面もある。携帯電話端末の世界シェアでは、ノキア、モトローラ、サムソンが圧倒し、コンピューター・サーバーでは、コンパック、IBMが、PCではデルが、ITソリューションではIBMが、ルーターではシスコ、ノーテル、ジュニパー等が、PC用OSとMPUではインテルが、半導体製造装置では露光装置を除いた主要機器でアプライド・マテリアルが、DRAMではTSMCらが圧倒しており、日本勢の存在感は残念ながら小さい。もし日本の従来の技術マネジメントの基本思想が万能であったならば、このような状況にはならなかったはずである。

従って、従来の日本の技術マネジメントにおける基本思想はある面では正しいのであるが、別の面では「何が不足している」と謙虚に考えるべきである。それでは、何が不足しているのだろうか? エンジニアは専門技術だけではなく、マーケティングやエコノミクスや事業戦略、即ち、顧客ニーズや使用状況・目的、差別化のためのバリューチェーン構築やP&Lやバランスシート、キャッシュフローもわからないといけない、というのが昨今のMOTの意図である。しかし、一般論ではまだしっかりこないだろう。そこで本稿では、一つの突破口となる考え方を紹介する。

### 4. 3つのインテリジェンスの統合

我々は、過去の様々な大きく成功した技術ベースの事業を調査した結果、その成功の必要条件として必ず3つのインテリジェンスが存在すると考えている。3つのインテリジェンスとは、TI(テクノロジー・インテリジェンス)、MI(マーケット・インテリジェンス)、そしてBI(ビジネス・インテリジェンス)を指す(図3参照)。インテリジェンスとは、もちろんインフォメーションと異なり、普通の人には見えない所謂洞察力、知恵に相当するものである。従って、TIとは、既存の技術の流れとは異なる、新たな技術の重要性を見抜き、新たな技術

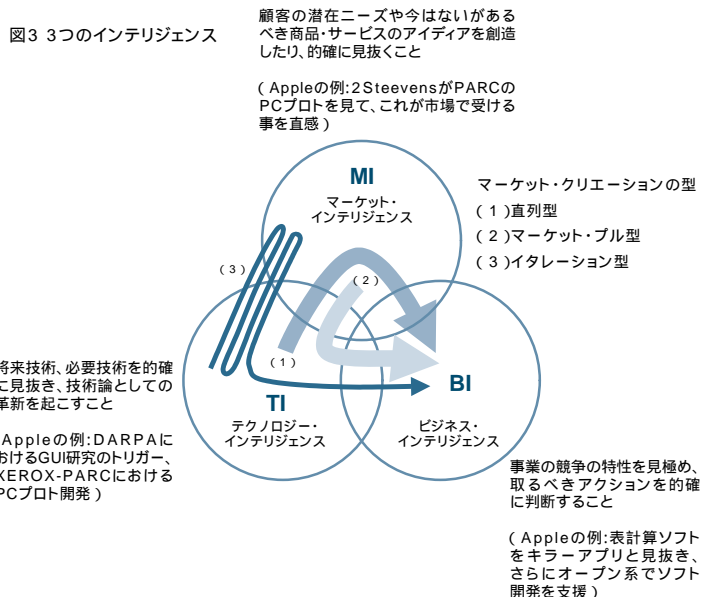
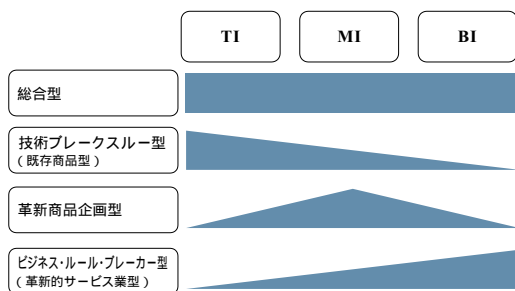


図4 3つのインテリジェンスの統合バランス



のブレークスルーを実現する事である。例えばPCの長い技術の系譜を紐解くと、米国DARPA(Defense Advanced Research Program Agency)のディレクターであったリックライダー氏が、過去心理学におけるネズミの行動パターンのデータ処理を行った際に、当時の汎用計算機のユーザーインターフェースがあまりにフレンドリーでなかった事から、グラフィック・ユーザー・インターフェース (GUI) 技術の重要性を見抜き、プロジェクトを発起した事に端を発する。その後Xerox社パロアルト研究所でGUIを使ったPCプロトタイプがアラン・ケイによって実現された事も重要なTIである。しかしこれだけでは事業に成らない。さらにMI、即ち、革新的商品の隠された顧客への価値を見ぬく目が必要である。PCの場合は2ステイプス、即ちPCプロトタイプを見て、これこそ正にユーザーが潜在的に渴望していたモノであり、売れるはずである事を見ぬき、後にアップルを設立したスティーブ・ジョブズとスティーブ・ウオズニアクであった。残念ながら、アラン・ケイやXeroxにはMIが欠けていたのだ。さらにアップルが設立後事業として成功するには、MIだけでは不十分であった。PCが広くユーザーに受け入れられるためには、キラーアプリケーションが必要であり、その第1段として税金計算に使える表計算ソフト‘ビジュアル’をアピールし、さらに他のアプリケーションを多くのベンダーに作成してもらうために、使用を公開する‘オープン戦略’を取った(その後のアップルのクローズド戦略からは考えにくい)。これこそが、当時のアップルのハードとソフトの好循環を事業として作り出す根源要素、即ちBIであった。このように、革新的事業の成功には、3つのインテリジェンスが存在する。

同様、WebソフトのBEAシステムズ社の例を見てみよう。これは、SUN出身の3人が設立した分散トランザクション処理用ミドルウェア (Webアプリケーション・サーバー) を開発・製造する会社である。この製品は、インターネットで多くの人々がトランザクションを行う事業、例えばAmazonや楽天などのeコマースで使用されているものである。BEAは、1994年当時多数のサーバーがLAN、WANで結合されていく中で、パフォーマンスの向上のためには負荷分散ソフトが必要であるというアイデアから起業された (MI)。さらに機能向上のためには、言語ツールとしてよりユーザビリティの高いJavaを採用する事を決定した (TI)。さらにNetscape社のIPOなど、インターネット市場の急速な勃興を見て、サーバーの負荷分散制御にWeb上でのトランザクション処理機能を合体させる事で、eコマースの大きな市場を取り込める事に気が付いた (2つめのMI)。早速当時の業界状況を検討すると既にタキシードという商品がノベル社から出ている事が判明した。迅速に市場が展開している事を考慮すると、自社開発ではシェアの獲得において不利になると予想された。なぜならビジネスソフト分野では、一度システムに組み込まれると所謂ロックインが起こり、買い替えは起こりにくいからだ。といって、タキシードの機能を使用するには、ライセンス等のために約50ミリオンドルという大きな初期投資が必要と判明した。BEA社の経営陣は、出資を受けているベンチャーキャピタルと事業の精査を行い、市場ポテンシャルは投資に十分見合うものであると判断した。その結果95年に追加出資を受け、自社生産によらずライセンスを受けること

により、96年にはソフトを完成させ (BI) 急速にマーケットリーダーとなりデファクトを得た。そして97年にはBEA社はIPOに成功した。(ただし、最近では競争状況が変わりIBMと壮絶なシェア争いを行っている)。この例でもTI、MI、BIが必須であるが、特にBIの貢献が大きかったと言える。

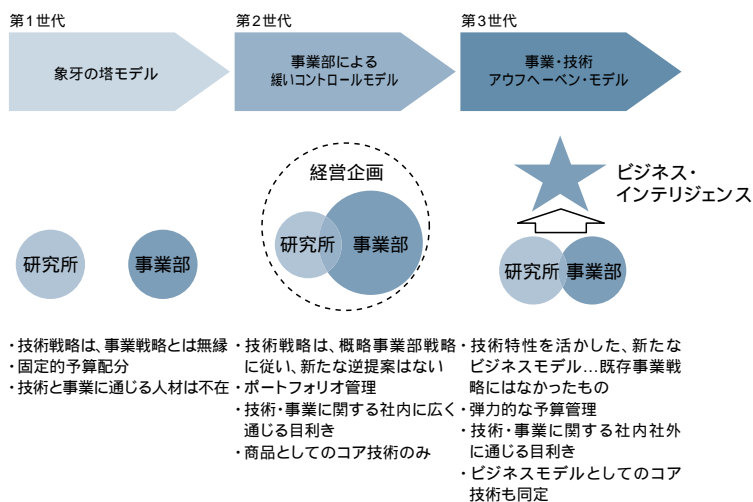
以上の他にも、パーキンエルマー社のDNAシーケンサー、ポッシュ社のABS装置、デル社のBTO(Built To Order)型コンピュータ事業、シスコ社のルーター・システム事業、アプライド・マテリアル社とTSMC社連合による半導体製造の垂直統合モデルから水平分業モデルへの変換など、多くの例がある。

逆に、3つのインテリジェンスの統合が十分成されず、成功に至らなかった例を見てみよう。モトローラのイリジウム計画がこれだ。事業プランは、南米を旅行していた際に、母国の家族に電話をかけられたらいいなあ、という妻の言葉に事業機会を見出し (MI)、低軌道の移動衛星で全世界をカバーするネットワークを作れば (TI)、世界規模の携帯電話サービスを、グローバルなビジネスマン向けに提供できる (BI) と考えた事から始まる。アイデア自身は壮大なものであったが、技術の現実性と、競合サービス (携帯電話のローミングや貸出) の判断で誤差が生じた。当時の端末技術では携帯電話機は小型化できなかったし、又衛星が切り替わるスイッチングを円滑に行うことも困難であった。即ちTIに甘さがあったのだ。結果として成功には至らなかった。

このように、TI、MI、BIを統合できるかどうかで、結果には大きな差が出る事に注意されたい。又、統合が必要条件だが、詳細には4つのパターンがあるのだ。即ち、3つのインテリジェンスが同様に重要な‘総合型’、特に技術ブレークスルーによる商品革新がポイントであった‘TI型’、マーケットニーズの気付きが重要である‘MI型’、新たなサービス事業や、既存事業のルール・ブレイカーとして新たなゲームを創造する‘BI型’である (図4参照)。

日本の従来からの勝ちパターンは、TI型、MI型が多いが、一方海外勢の勝ちパターンにはBI型が多い。BI型の戦略は、多くの場合、現場や良い商品の事だけ考えていても、浮かんでこない、又は浮かびにくい。これが日本の製造業や技術ベースの情報通信サービス業にとってのMOTにおいて、重要なヒントとなる。即ち、日本企業の弱点は、‘技術を生かしたビジネス・インテリジェンスの具現化’である。従って、日本企業が特にマスターすべきMOTの最重要要素は、‘技術特性を理解した上で、さらにそれを活用し従来の延長線上にない新たな戦略を構築する事業構想力’なのだ。研究開発部門のマネジメント論では、第一世代がR&Dは事業部門のノイズから隔離されるべきとする‘象牙の塔モデル’、第2世代が逆に経営企画に研究開発部門を緩く従属させる事によって、R&Dの投資効果を担保する‘R&D部門コントロールモデル’とする、第3世代は、技術戦略と事業戦略を戦わせた後に、より革新的な事業戦略を生み出す‘アウフヘーベン (ドイツ語でいう止揚) モデル’であると表現可能である (図5参照)。

図5 R&D部門マネジメントのモデル進化



5. 今後への指針

ビジネス・インテリジェンスをマスターするには、まず事業革新のモデルや戦略代替案を理解する事が重要である。従って、ゲームの競争条件の見極め、バリューチェーンの総合的な構築方法、それを活用してシェアと利益率を高めるために、何処で儲けて何処で損するのかを総合的に巧みにデザインする方法、将来市場に関する妥当的判断など様々な事を検討する必要がある。

その上で必要なのは、成長のビジョン、技術のビジョンであるが、これが難しい。絵空事は簡単だが、現実感あるものを作成する事は困難を極める。近い将来に成長または変化が見込まれるキーワードは、ブロードバンド、ユビキタス、デジタル放送、次世代テレビ、次世代コンピューター、スーパーモバイル端末、ゲーム、システム・オン・チップ、次世代半導体超工場、ナノテクノロジーによる超微細機器・材料・半導体、ロボティクス、バイオ産業関連機器など表面的には数多くある。又、サービス化の流れを受けて、メンテナンス、顧客情報管理と整理、検査・モニターなどの商品への統合化、即ち「単純なハコからサービス機能付加商品によるビジネスモデルへの転換」も重要な切り口だ。しかし、未だどれを取っても確固たるビジネス・モデルが設計できないため、将来への成長ビジョンも不明確と成らざるを得ない。

例えばブロードバンドはどうであろうか？ まずアクセスインフラの点で、ADSLでは不十分であるため、本格的なブロードバンド論は数十Mbps級以上の広帯域を確保できる光ファイバー主体のネットワークの完成によって初めて実現されるだろう。既に音楽やビデオのダウンロードやTV会議のポータルやASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）があるが、黒字には至っていない。これは、MIの観点からは、「ブロードバンドならではの」コンテンツが未だないからである。多くのものは既存メディアでも存在しており、顧客訴求度に欠ける。しかし、いずれニッチなものが色々出てくるだろう。例えば、米国のネット上で最近急増しているblogがMIのヒントにはなる。これは日記形式の情報共有サイト、即ち一種のコミュニティーである。イラン戦争に関連して Salam Pax（平和）の日記 というサイトが開かれ、戦争前には米国とイランの若者同士がビデオ会議で討論を行い、戦争後にはCNNよりも生々しい現地の一市民としての意見が世界に届けられた。これは既存メディアでも、ナロードでも実現不可能であるためにユニークな価値がある。同様に放送サービスとの関係も、顧客の時間と財布を取り合うという発想ではなく、相補的な総合サービスを目指すほうが、全体最適化に役立つだろう。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー  
水留 浩一 Koichi Mizutome  
koichi\_mizutome@jp.rolandberger.com  
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験を豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

なんと、12号・13号同時発行です。13号では日本がその競争力の源泉としてきた「技術」に関する考察です。景気低迷が続く中、企業の設備投資や技術投資は自ずと縮小傾向にあります。しかし、成長に向けこの「技術基盤」を弱体化させる事はこの国の産業力を弱体化させる事に他なりません。是非、本稿をお読み頂き経営として如何に「技術」を捉えるか思いを巡らせて頂きたいと思ひます。さて、愛娘「悠理」は風邪をひいてしまいました。さすがに40度近い熱を出されるとは親は焦ります。もう治りかけてはいるのですが、可愛そうだと甘やかしているうちにすっかりわがまま度が増してしまいました。子育ては難しいモノです。

又BIの観点からは、参画プレーヤーが多すぎ同時にアプリケーションのくくりが細かすぎるため、現サービスは顧客の求める「手続きのシンプルさと適度な選択肢の自由度」に答えていない。結果として現在の技術を使うと、高い損益分岐点とならざるを得ない。従ってバリューチェーンをくくりなおす時期がくるだろう。既存通信業者が規制に苦しむ間に、ソフトバンクがADSLとISPをバンドルし、さらにIP電話を組み込むという新たなビジネスモデルで業界に新規参入を行っている。IP電話を組み込むことは一つのMIと見て良い。又アクセスはNTT網を借り、広域网は安価なLAN的設計を行う事にTIもある。ただし、電話とアクセス、ISPで損して関連付加価値サービスで儲けるといふビジネスモデルがBIに値するのかどうかは、今後の結果次第と言える。

一方、ユビキタスはどうであろうか？ ここでもMIとBIが未完成ではないか。冷蔵庫の中身がわかって不足品をアドバイスしてくれても、地域公共サービスが便利になっても、主婦は金を払ってはくれないだろう。セキュリティや医療サービスにおけるアプリケーションはあり得る。多くの未充足ニーズや暗黙ニーズがあるからだ。セグメントを絞れば、MIも沸いてくる。いずれにせよ、ニッチなアプリケーションの完成度を高めることが重要である。その際にどのようなバリューチェーンを構築するかでBIが必要となる。

以上のような観点で「TI、MI、BIを統合するマネジメント」を行っていくためには、当然人材育成、情報収集と分析、直感の鍛錬、プロジェクト管理、戦略企画などの制度が必要になってくる。制度は多くの場合ある程度構築されているので、何が本質的に不足しているのを見極め、補強する事が重要である。例えば、多くの場合、社外リソースをどんな時にどう使うべきかの準備が不足し、結果としてBIを実現する手を打てない場合があり得る。又技術と事業の双方がわかる人材と言っても、社内事情のみ知っても、競争を制する意思決定や戦略アイデア創出を行うことは困難である。社外情報を知らねばならない。以上の検討を進めつつ、MOTとしての施策を実行して行く事が肝要である。

6. まとめ

以上、駆け足で今後のMOTの指針を述べた。いくつかの仕組み論はあるが、TIだけ持っていては不十分であり、TI、MI、BIの3つのインテリジェンスを統合する事が重要である。特にTIとBIを相互アウフヘーベンする事が、日本企業がグローバルに戦っていく上で不可欠である。

執筆者



アソシエイト・パートナー  
服部 健一 Kenichi Hattori  
kenichi\_hattori@jp.rolandberger.com  
東京大学工学部大学院にて工学博士号を取得し、米国プリンストン大学プラズマ物理研究所、通産省工院電総研、複数の米国系戦略コンサルティング・ファームを経てローランド・ベルガーに参画。IT/ハイテク・通信業界や製造業における事業戦略策定および実行支援、コンテンツ業界も含めたeビジネス戦略策定、R&Dマネジメントなどを中心に活動。ローランド・ベルガーにおいては、IT・通信グループのアジア代表を務める。

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー  
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階  
電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp