

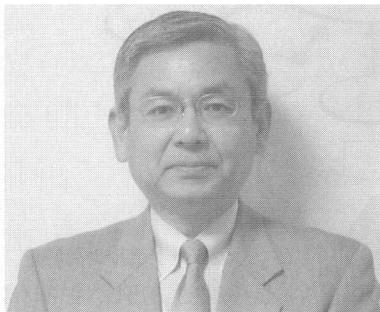
「技術広報」の全体像と戦略的展開

浪江 一公

合同会社ベクター・コンサルティング 代表

〒 151-0063 東京都渋谷区富ヶ谷 1-42-6 ツインヒルズ代々木公園イースト館 1103

Tel : 03-5790-0850 Fax : 03-5790-0535 E-mail : knamie@vector-consulting.co.jp



《PROFILE》

略歴：

大手電機メーカー、米国系経営コンサルティング会社（アーサー・D・リトル）、日系コンサルティング会社を経て、現在、技術戦略、マーケティング戦略、事業戦略分野の経営に関わるコンサルティング会社であるベクター・コンサルティング代表

日本工業大学専門職大学院客員教授及び（株）フュージョンアンドイノベーション、ディレクター兼任

著書等：

「プロフィットピラミッド 超高収益を実現する 14 のシンプルな法則」（著書、ダイヤモンド社）
「エマソン妥協なき経営」（訳書、ダイヤモンド社）その他共著・共訳、雑誌への寄稿多数あり。

技術広報は、近年一部の日本企業の間で関心をもたれるようになった概念である。しかし、その期待や理解は企業によりまちまちであり、また技術広報はどうあるべきかについての統一的な見解は存在しない。今回、これまでの弊社での技術広報関連プロジェクトの経験や複数の企業のご担当者との議論から、筆者自身が考える技術広報の全体像とその戦略的展開について語ってみたい。

今回の表題は「技術広報」という言葉を使っているが、技術広報の対象は従来の広報の概念を超えた定義が適当であるという理由から（理由は後述）、今後は技術コミュニケーションという言葉を使う。

1 技術コミュニケーションの定義

図1は、筆者が考える技術コミュニケーションの全体像を表した図である。

技術コミュニケーションは、自社の全てのステークホルダを対象とする。多くの企業において対象を顧客に置いているが、一般論としての「広報」の対象が全てのステークホルダであるのと同様に、技術コミュニケーションの対象を広く捉えてみるのが良いと考えている。

次に、何をコミュニケーションするかであるが、技術そのものに加え、技術が生み出す価値、そしてその技術を生み出す背景にある企業のフィロソフィーやビジョンといった技術創出に関する全てを含むのが適当と考えている。

更に、何を目指すかであるが、単に自社の技術をステークホルダにきちんと理解してもらうというレベルにとどまらず、それ以上の価値を求める。図1の目的的部分は、ブランドマネジメントにおけるブランドレゾナンスモデルを基に筆者が作ったものだが、ピラミッドの上の部分すなわち、共鳴や好意を引き出し、更に共創を実現することを目的としている。

ここで言う好意とは、自社や自社の製品に対するステークホルダの好意的認識、共鳴は熱烈な支持を意味する。共創については、自社からの技術に関する情報の提供・経験の結果、ステークホルダがなんらかのフィードバックを自社に対して行い、それが自社の技術開発活動に寄与し、その結果技術開発活動はより活性化され、良循環を繰り返すものと定義している（図2参照）。

このように技術コミュニケーションは単に企業からステークホルダへの一方的な情報の提供ではなく、ステークホルダとの間での双方向の「コミュニケーション」であることから、冒頭で述べたように技術広報ではなく、技術コミュニケーションという言葉を使いたいのである。

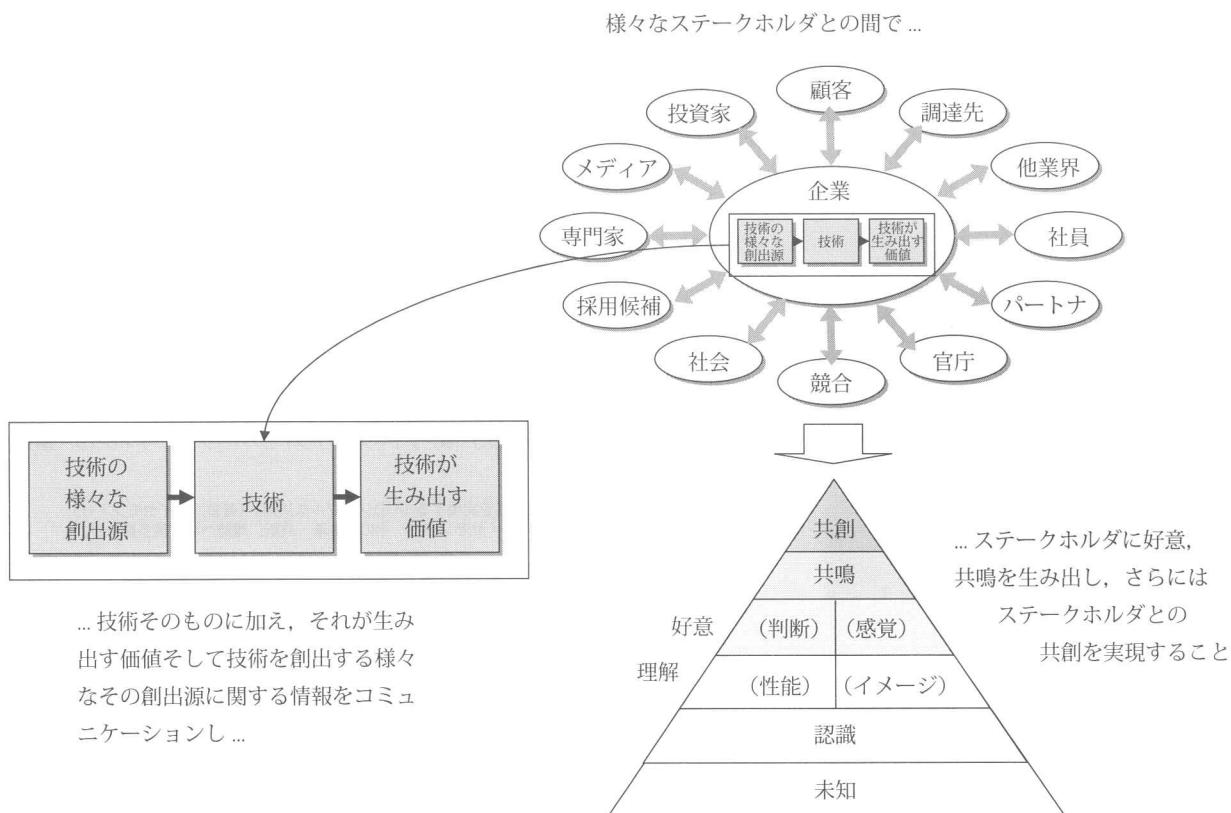


図1 技術コミュニケーションの全体像

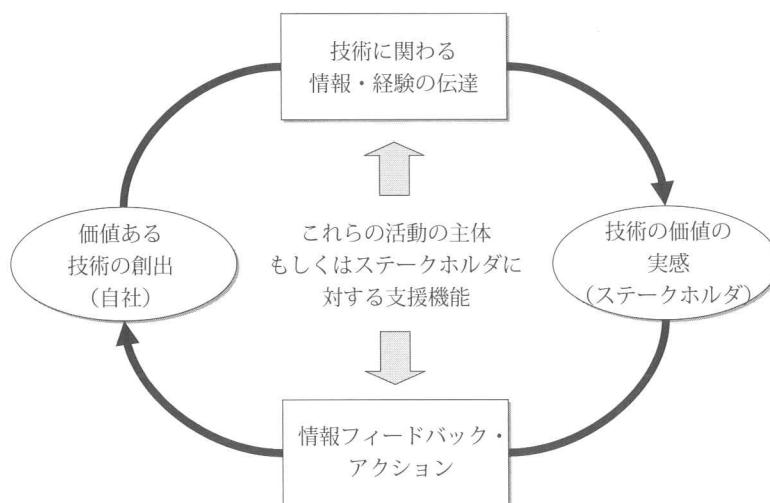


図2 技術コミュニケーションの双方向性

2 技術コミュニケーションの必要性の時代的背景

技術コミュニケーションの必要性については、今大きく二つの背景がある。

一つ目に、多くの日本企業はその事業におけるコアコンピタンスを技術に求めてきた。しかし、今日本企業は、市場においては「技術に勝って、事業で負ける。」という言葉が象徴するように、自社の技術が顧客やその他のステークホルダにとっての価値にきちんと翻訳され、理解されていないという問題に直面している。その原因の一つが、技術コミュニケーションにある。一方海外には、技術コミュニケーションの成功例に、「インテル、入ってる」で有名なインテルのMPUのコミュニケーション戦略がある。この戦略は、技術の価値を最終のPCユーザーに効果的にコミュニケーションし、高いシェアと高い利益率に多いに貢献した。

二つ目に、近年のオープンイノベーション追求の高まりがある。オープンイノベーションの有用性の背景には、自社の外には、自社の技術人員の何十倍、何百倍もの数の人材が存在し、それらの人材の数の多さと多様性を活用できれば、技術開発の効率は多いに高まるという、「合理性」が存在する。しかし、良いパートナーを見つけるには、自社の技術や技術開発活動を開示しなければ始まらない。

3 技術コミュニケーションのマネジメントで対処すべき主要課題

筆者は、技術コミュニケーションにおけるマネジメントで対処すべき主要課題には、大きくは以下の五つあると考えている。

・ステークホルダ・セグメント毎の特殊性と共通性

技術コミュニケーションにおいて、対象ステークホルダ毎、またその中のセグメントに特有な部分と、全てのステークホルダ共通の部分がある。例えば、一部の顧客は技術そのものには関心を持たないであろうし、一方で製品開発のパートナーは技術の細部に関心を持つ。一方で、技術が生み出すブランドイメージは、全てのステークホルダ共通的に重要となる。

この点を明確に意識しないと、技術コミュニケーションの活動、関連領域は広範にわたるため、混乱と非効率

をもたらす。

・技術コミュニケーション活動は社内組織に広く散在

技術コミュニケーションはすべてのステークホルダを対象とするが故に、社内で技術コミュニケーションに関与する部署は、広報、マーケティング、営業、技術企画、ブランドマネジメント、採用、知的財産等多数に及ぶのが一般的である。当然これら部署の活動を統一感を持った活動としてまとめることは難しい。

・技術の秘匿性

技術は自社の事業や製品の差別化上極めて重要であるがゆえ、その技術を外部に公開することについては、社内に極めて強い抵抗感がある。加えて、技術コミュニケーションを専門に担当する部署以外においては、自部門の主要活動ではないことが、それに拍車をかける。

・技術の理解困難性

その技術創出に携っている技術者以外、その技術を理解することは難しい。その為、技術コミュニケーションにおいて、その理解が難しい技術を効果的に他のステークホルダに対しコミュニケーションする為には、効果的な方法を常に工夫する必要がある。この点は、社内において技術コミュニケーションの結果に責任を持つ部門にとっては、極めて重要な機能である。

・技術コミュニケーションの蓄積性

個別のステークホルダに対し、効果的なコミュニケーションを行えば、自社や自社の製品に対し、好ましい認識やイメージが蓄積されていき、その結果顧客の例で言えば、高いロイヤルティを持つ顧客を創出することができる。従って、技術コミュニケーションも自社のブランド戦略（ここで言うブランドとは、ステークホルダの自社の全ての面に対する認識・理解のことであり、規模の大小、業種に限らず全ての企業に当てはまるものである）に沿って、全社で統一感・整合性を持った形で進める必要がある。さもないと、上で述べた技術コミュニケーションの目的である、「好意」、「共鳴」や「共創」を実現することは難しい。

4 技術コミュニケーション活動

それではこれら技術コミュニケーションのマネジメント対象を効果的・効率的に行うには、どのような活動が必要なのであろうか？

筆者は、以下三つのレベルでの計画と実行が必要であ

ると考えている。

- ・全社の技術コミュニケーション戦略の策定

技術コミュニケーションにおけるステークホルダ毎の重要度の設定、その期待の明確化、そしてどのような全社統一的メッセージをステークホルダに発信するのかを決める。

- ・ステークホルダ毎の STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）

個別のステークホルダにおいても、異なる特徴を持つセグメントが存在する。従って、各ステークホルダの構成者を認識し（S）、自社が対象とするセグメントを特定し（T）、その性格を捉え自社がそのセグメントにおいてどう理解され、また彼らにどういう期待をするのかを明らかにする（P）。

- ・技術コミュニケーションミックスの策定と実行

上の STP の結果に基づき、セグメント毎にどのような情報を（WHAT）どのような方法で（HOW）コミュニケーションをすべきかを策定し、それを実行する。

以上エッセンスのみを述べたが、今後読者の企業も自社の技術コミュニケーション活動を以上の視点から検討してみてはどうだろうか。