

最高経営責任者 (CEO) の戦略転換の可視化

Visualization of Strategic Changes made by CEO

小平 和一郎 / 児玉 文雄

Kazuichiro KODAIRA, Fumio KODAMA

要 旨

研究開発費、設備投資および営業経費等は、事業計画の段階で製造業の最高経営責任者 (CEO) が意思決定する重要なパラメータである。我々は、数社の3つのパラメータ (1982-2003年) の軌道を分析して、企業の経営戦略がどう作られてきたかを明らかにできた。これらの投資軌道に CEO の在任期間を重ねることで、CEO が企業戦略および技術戦略をどう変更してきたかを可視化できた。

ABSTRACT

"R&D expenditures", "Capital investments" and "Expenses on Sales-related Activities" are important parameters for Chief Executive Officers (CEOs) to make decisions on business planning in the manufacturing industry. Our analysis on trajectories of the three parameters at several companies during 1982-2003 gives a clear idea how corporate management strategies are made. By mapping of CEOs' periods of presidency on these trajectories, we can visualize how CEOs has made drastic changes on corporate and technological strategies.

キーワード：経営戦略、最高経営責任者、研究開発費、設備投資、販売費及び一般管理費

1. はじめに

研究開発費、設備投資および販売費及び一般管理費は、事業計画の段階で製造業の最高経営責任者 (CEO) が意思決定する重要なパラメータである。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との仮説を立てた。CEO の意思決定は、具体的にはどのようなものであったのだろうか。CEO は、企業という対象をどのように見ているのか。図1に示す研究開発費、設備投資、販売費及び一般管理費と営業利益の関係を心に描いて CEO は意思決定をしていると考える。図1は企業業績の総合指標である売上高が、どのように構成されているかを示す。この中で「営業利益」は意思決定の変数ではなく、意思決定の結果として業績を表す結果変数で、CEO が評価される変数なのだ。

売上原価のなかで「減価償却費」は、それまでに行った設備投資の結果である。これは CEO が行う「設備投資」という変数の従属変数である。一方、製造原

価は、基本的に現在採用している技術により決まる変数である。従って、これを変えるには新しい材料や製造技術の採用なども必要となる。この意思決定は、製造現場の責任者や、技術の最高責任者 (CTO, Chief Technical Officer) が第一義的に決定する責務を有し、CEO はその上で総括的に資源配分の最適化を決定する責を有している。

本研究の目的は、以上の仮説に基づく CEO の経営における意思決定が、具体的どのように進められてきたのかという命題において、CEO が取り組んだ投資戦略軌道の分析にある。CEO が取り組んだ経営戦略と意思決定の関係について、筆者らが提案してきた軌道分析手法を用いて検証する。

2. CEO の意思決定パラメータ

図1の変数の中で、最高経営責任者が自ら意思決定する経営パラメータは、「研究開発費」「設備投資」「純販売費及び一般管理費」の3つになる。そこで、それぞれのパラメータについて考察を進める。

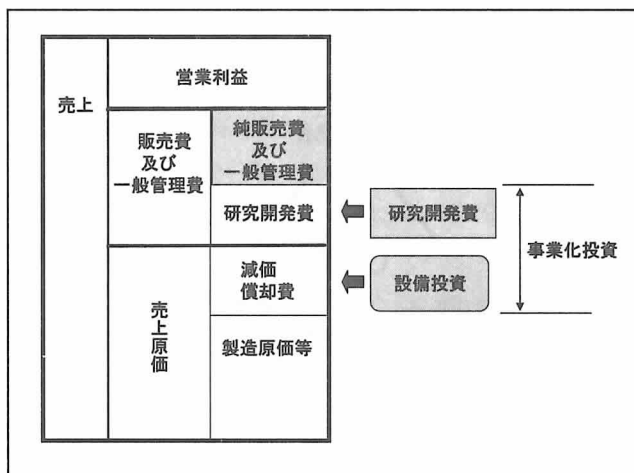


図1 研究開発費、設備投資、販売費及び一般管理費と営業利益の関係

(1) 研究開発費

研究開発費は「販売費及び一般管理費」を構成する経費項目として扱われる。研究開発費を含むこの経費項目の大小は、営業利益の増減に直接影響を与える。事業収支を改善させる戦略として「選択と集中」戦略があり、当面の事業収支を改善させることが狙いで研究開発費の削減を実行する企業もある。しかし、研究開発費は、継続的の事業運営を行うための不可欠な投資である。一旦決定した研究開発費の規模は、簡単に削減できない。研究開発費の約半分が人件費だからである。終身雇用制を前提とする日本企業においては、簡単に研究開発費を削減できない事情もある。

しかし、今日のように産業構造が大変革している時代には、事業の成熟化が見えたときのリストラ策として、研究開発部門を縮小し、当面の収益確保を優先する企業が現れてきている。研究開発費の投資効果が出て売上に結びつくには、3年から5年かかる。研究開発費の削減は、当面の利益を確保する経営戦略としては有効な事業収益改善手段ではあるが、研究・開発部門のリストラで優秀な技術者が流失し、企業の成熟化を急速に促進してしまう可能性のある経営施策でもある。

(2) 設備投資

設備投資は、資産として扱われる。設備系資産は通常10年以上の長い期間に費用が配分される。大企業においては、通常、政策的な投資を行わないときは、減価償却費を基準に設備投資を決定することが多い。長期的投資規模の評価は、設備投資売上比が売上収益に影響を与える数値として考えられる。

経営者が研究開発費および設備投資の規模を決定するとき、当該の年度の売上見通しを考慮してその規模を決定するので、年度によっては手持ち流動資金が不足すると、投資時期を繰り延べる判断をすることはある。しかし、設備投資はもともと長期計画に基づいて決定されていることと、単年度収益に影響を与える減価償却費を大きく左右することはないので、事業収支の改善を目的とした設備投資の大幅な操作を単年度ベースで行うことは困難である。つまり、長期的な戦略に基づいて行った投資の結果である減価償却費が、事業収支を左右するので、設備投資を多少繰延べたからといって、即座に事業収益は改善しない。

(3) 営業経費等

「販売費及び一般管理費」は、企業運営での重要な戦略パラメータで、販売費及び一般管理費には、研究開発費が含まれている(図1参照)。販売費及び一般管理費から研究開発費を差し引いた費用である「純販売費及び一般管理費」は、「販売費」と「企業共通経費」との合計値である。そこで、この値を「営業経費等」と呼称し、研究開発活動や設備投資決定と併置して、販売促進活動の水準を表す指標とする。

富士通の場合の営業経等における販売費の割合を求めてみることにする。販売費及び一般管理費に属する販売費の割合は、近年公表されており、富士通の場合、約51%(2006.3月有価証券報告書)であることから営業経費等の中で販売費の占める比率は、約75%である。同じように各社の有価証券報告書から営業経費等に占める販売費の割合を求めると、東芝約79%(2005年度)、シャープ約86%(2005年度)となる。また、1990年度の同割合を求めると、富士通約94%、東芝約76%、シャープ約89%(1991.3月期、各社、有価証券報告書)であり、その比率が大きいことから、この「営業経費」を販売促進活動の水準を表す指標として、「研究開発費」、「設備投資額」に続く、第3番目の経営戦略パラメータとして活用することは妥当であると考えられる。

研究開発活動を通して得られた新製品のアイデアを、過去の設備投資の蓄積を通して構築されている最新鋭の生産設備を駆使して製造し、市場へ投入してみたが期待通りの売りに結びつかないことがある。このような状況に置けるCEOの意思決定に、販売費を含む「営業経費等」の増額という選択が残される。従って、最高経営責任者が行う意思決定は、図2に示すトライアングルで表現できるということになる。す

なわち、この3種類の費用項目の投資軌道を分析すれば、最高経営責任者が意図していた戦略を可視化できるのである。

3. 典型的な企業の分析結果

研究開発費、設備投資と販売費及び一般管理費は、経営戦略に基づいて投資規模が決定される。本論文では軌道分析をするために、筆者らが開発した「経営モデル分析図」(小平・児玉, 2006) および「営業経費等軌道分析図」の2つの分析図を使う。「経営モデル分析図」は、設備投資売上比率をX軸に、研究開発費売上比率をY軸にしたもので、その中に企業の投資規模の年次データをプロットすることで容易に作成することができる。また「営業経費等軌道分析図」は、営業経費等売上比率をX軸に、研究開発費売上比率をY軸にしたもので、本論文で新たに提案をした分析図である。

分析に使用するデータ項目は、図2に示すCEOの意思決定パラメータとした3種類の費用項目である。各企業のデータは、提出会社(単独:非連結)のデータである(富士通有価証券報告書, 2001~2006.3)(機械振興協会経済研究所, 2004.3)(シャープ有価証券報告書, 2001~2006.3)(東芝有価証券報告書, 2001~2006.3)。設備投資額については、設備投資金額から土地投資金額を差し引き、この「純設備投資金額」を本分析の設備投資額のデータとして使用した。各データは、変動が激しいので、1980年度から2005年度の間企業のデータを5年間の移動平均を取った。その結果、観測期間は圧縮され、1982年度から2003年度までの軌道変化の分析となる。

3-1 東芝の軌道分析

東芝は、重電を含む社会インフラ事業からデジタルプロダクトと主力事業の転換を進めてきた。売上は1998年度をピークに減少している。経常利益率は、2000年に持続的低下傾向に歯止めをかけることに成功し、2002年から黒字化を果たしている(東芝リアルレポート, 2000~2006.3)(東芝ホームページ)。CEOの在任期間を重ねた経営モデル軌道分析の結果を図3に示す。軌道の変曲点は、1987年、1990年と2001年である。以下のように4つの軌道に区分することができる。

軌道①(1982-1987年)は、設備投資比率を6%程度で研究開発費比率を年々増加している軌道から、「研究開発強化」モデルに該当する。

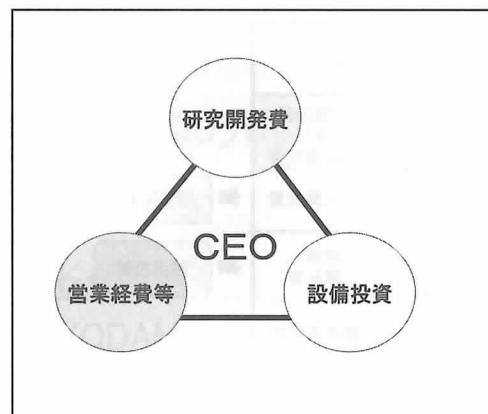


図2 最高経営責任者 (CEO) の意思決定パラメータ

軌道②(1987-1990年)は研究開発費比率と設備投資比率を同時に増加している。その軌道は「新規商品化事業」に該当する動向モデルで攻めの経営であると同時に、ココム事件から脱却して攻めの環境が整備されたことも無視できない。

軌道③(1990-2001年)は、研究開発費比率を約5%と一定にして、設備投資比率を減額している軌道モデルで「製造コスト抑制」に該当する。1990年以降の景気動向をいち早く察知し、研究開発にこだわりながら、コスト抑制策に取り組んできた東芝の堅実な経営戦略であると見る。

軌道④(2001年-2003年)は、研究開発費比率と設備投資比率をとともに増額し、事業化投資を1%増やした。軌道③からすると戦略を大きく変更し、「新規商品化事業」モデルに転換している。

歴代のCEOを軌道分析に併せて考察すると佐波社長(1979-1986)と渡里社長(1986-1987)は軌道①の「研究開発強化」(1982-1987年)に一致し、青井社長(1987-1992)は、軌道②の「新規商品化事業」(1987-1990年)と重なる。佐藤社長(1992-1996)、西室社長(1996-2000)と岡村社長(2000-2005)は軌道③の「製造コスト抑制」(1990-2001年)の軌道と一致する。岡村社長は、軌道③から軌道④の「新規商品化事業」(2001年-2003年)へと戦略を転換し、長年抑制してきた設備投資の強化に転じたと推測できる。

CEOの出身部門からみた分析をすると、佐藤氏までは重電出身である。それは、東芝が歴史的に重電から安定な収益を得てきたからと見る事ができる。しかし、電力設備の受注が大幅に低下する中で佐藤氏は、CEO在任の4年間に「おっとり型の2番手企業」との東芝の定評からの脱皮に取り組んだ。軌道分析から

みても佐藤氏は、研究開発費を一定にし、設備投資と営業経費等の削減に取り組んで軌道③のごとく軌道を変更している。佐藤氏は、次期 CEO に「定型をはずした冒険」といわれながら重電部門未経験の西室氏を後任に選んだ（日本経済新聞、1996.05.29）。その後、西室社長（1996-2000）がマルチメディア、岡村社長（2000-2005）が情報通信と重電色を脱皮するとともに、軌道③に見られるように、研究開発部門の売上比率を落とさずに設備投資の削減に取り組み、DRAM からの撤退などの大リストラに取り組んできたことが分かる。佐藤社長から引き継いだ西室社長は就任に当たって「俊敏な会社にしていく」と強調して、環境変化に対して集中力や即応性を発揮できる体制づくりを進めた。さらに西室社長を引き継いだ岡村氏は、「顧客直結」をあげ、就任時の東芝の課題として「市場直結型経営の追求」「新事業を生み出すダイナミズムを持ち続ける経営」「リスクに敏感な経営」あげている（日経産業新聞、2000.6.29、2000.7.4）。

図3の研究開発活動と設備投資を対置した軌道図を見ると、青井社長、佐藤社長、岡村社長の戦略転換を可視化できていると言える。最近の岡村社長の転換は、2001年から2003年に研究開発費を増額するとともに設備投資を増額する戦略転換である。東芝が強みを持つ電子デバイス部門の半導体や液晶ディスプレイの増産・開発のための設備投資で、2001～2003年は「新

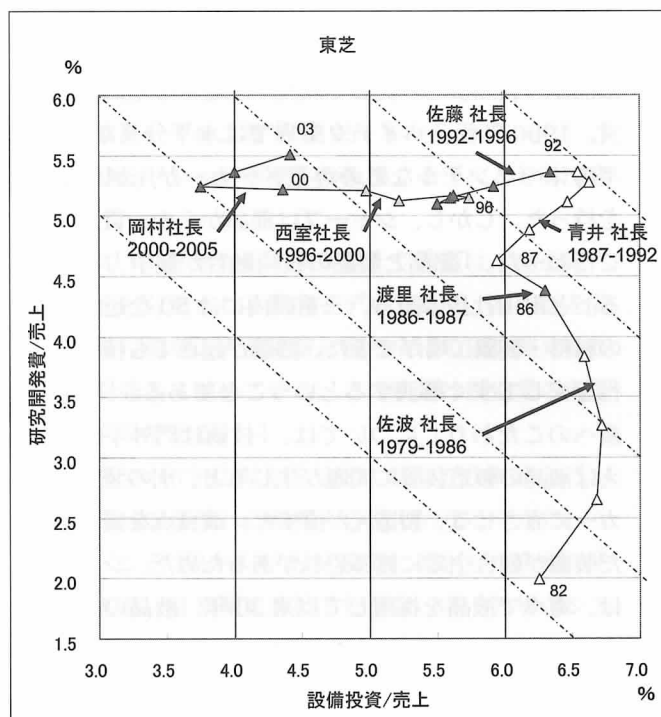


図3 東芝の軌道と CEO の在任期間（1982～2003年）

規商品化事業」の軌道モデルに該当し、攻めの戦略モデルといえる。

3-2 シャープ（株）の軌道分析

シャープは、液晶技術に集中して研究開発を進めてきた。今日、家電メーカーから液晶技術を中心としたエレクトロニクスメーカーへと変身している（シャープアニュアルレポート、2004.3）（シャープホームページ）。シャープの売上高は、1990年から2003年の間に1.75倍という急成長を遂げた。しかし、経常利益率は、1990年には6.0%という高収益体質から、2000年には3.0%にまで降下したが、それ以後急に改善され、2003年には6.0%という元の水準に急回復している。規模の拡大と利益水準の維持との両立は困難と言われるなかでの、利益率の回復は注目に値する。

CEO の在任期間を重ねた経営モデル軌道分析の結果を図4に示す。図を詳細に分析すると、1986年、1990年、1995年、2000年に変曲点をもち、以下のように5つの軌道に区分することができる。

軌道①（1982 - 1986年）は、設備投資を研究開発費に振り替える軌道で「創造業への転換」に該当する動向モデルである。

軌道②（1986 - 1990年）は、研究開発費および設備投資を共に増額し事業投資を拡大した。軌道モデルで「新規商品化事業」に該当する攻めの経営モデル

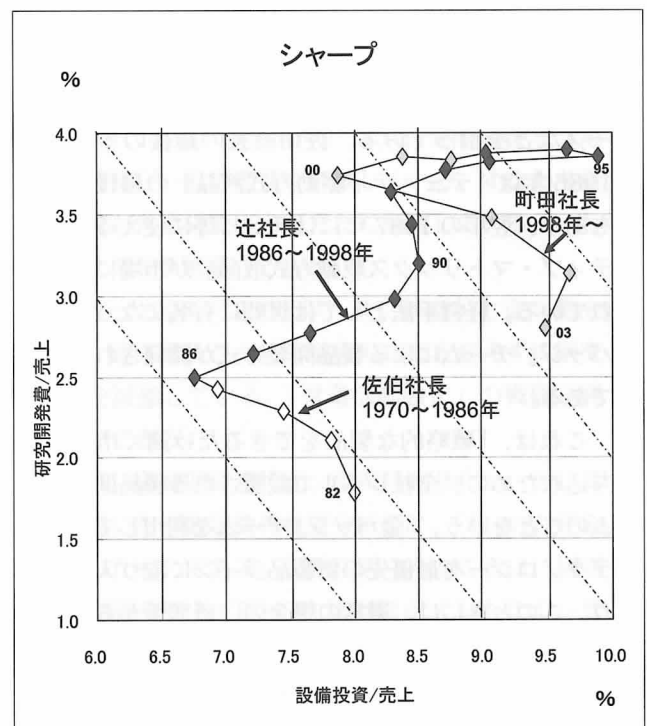


図4 シャープの軌道と CEO の在任期間（1982～2003年）

である。

軌道③ (1990 - 1995 年) は、研究開発費比率を一定にして設備投資比率を増加しており、この軌道モデルは「商品化」に該当すると考えられる。工場設備などの投資を進めていると推測できる。

軌道④ (1995 - 2000 年) は、研究開発費を一定にして、設備投資比率を減額している軌道モデルで「製造コスト抑制」に該当する。大きな設備投資が終わったと見ることができる。

軌道⑤ (2000 - 2003 年) は、研究開発費を設備投資に振り替えている。軌道モデルで「製造業への回帰」に該当する。世間的话题を呼んだ亀山工場の建設などの時代に入ったと推測できる。

以上の軌道分析の区分は、CEO の戦略とどのように符合しているのだろうか。軌道分析で明らかになった変曲点で、CEO の交代による戦略転換を可視化できるだろうか。そこで軌道分析図のグラフの上に、CEO の在任期間を重ね合わせてみた (図 6 参照)。その結果、佐伯社長 (1970 - 1986 年) は軌道①の「創造業への転換」(1982 - 1986 年) に対応し、辻社長 (1986 - 1998 年) の在任期間は軌道②「企業価値創造」の時代 (1986 - 1990 年) と軌道③の「商品化」の時代 (1990 - 1995 年) とほぼ重なる。町田社長の在任期間 (1998 -) は、軌道④の「製造コスト抑制」(1995 - 2000 年) とそれを終えた後での軌道⑤の「製造業への回帰」(2000 - 2003 年) の 2 つの戦略を包含している。

それぞれの時代の経営戦略を特徴づけるような、経営手法や CEO 自身の公表されているキャッチフレーズなどを拾ってみる。佐伯社長の最後の年である 1986 年は「デューティ駆動方式液晶」の最後の年でもあり、翌年の 1987 年にはテレビ等に使える「アクティブ・マトリックス駆動方式液晶」が市場に投入されている。経営手法としては世間に有名になった「金バッジ」チームによる製品開発方式が開発された時期である。

これは、「戦略的な製品をできるだけ速く市場に持ち込むために」全社レベルで設置される製品開発チームのことをいう。「金バッジ」チームを利用して、キーテクノロジーを最優先の新製品ラインに取り入れており、このときには、通常の場合の、研究所から製品開発へというテクノロジーの伝播方式をとらない。「金バッジ」チームは特定の選ばれた技術を統合して製品の開発に利用する。このためには、複数のシステムを統合させ、技術を活用することが必要になる。いち早

く市場に出すことが製品重視型のビジネスには欠かせないからである。

辻社長 (1986 - 1998 年) 時代は、軌道②「新規商品化事業」と軌道③の「商品化」の時代であった。すなわち、「製造業」から「創造業」への移行を、積極果敢に、推し進めるという戦略が明確な時代であった。電波新聞 (1995 年 11 月 12 日) によると、辻社長が 1995 年度の経営基本方針を「製造業から“創造業”へ転換」と語ったという。そのスローガンは、「個々を昂め創造型国際企業を築く」とし、「製造業から創造業への転換」を進めていくことを明らかにした。また、当時の売上げの 35% を占めている需要創造型商品の重要性を強調し「液晶に続いてフラッシュメモリ、オプトデバイス、CCD、太陽電池の 4 デバイスを強化してできるだけ早い時期に需要創造型商品の売上げ構成比を 40 - 50% に引き上げる」考えを明らかにした。さらに、「95 年度も依然厳しい状況にあるが、マルチメディアに代表される新しい事業機会もある。客の目線に合った商品で共感と感動を与えていきたい」と述べたという。

町田社長の軌道④の「製造コスト抑制」(1995 - 2000 年) と軌道⑤の「製造業への回帰」(2000 - 2003 年) の 2 つの戦略はどのような経営方針の基に立案されたものか。日本経済新聞 (2004 年 3 月 1 日) に記載された社長の基本方針は、「垂直統合経営戦略」と「国内生産へのこだわり」の 2 つであるという。垂直統合戦略については、「大企業が活力を取り戻している。巨大組織はどのように殻を破ったのか。一つは部品から製品まで一貫して開発・生産する垂直統合経営。1990 年代、ハイテク業界では水平分業が進行。半導体のインテルなどの専門メーカーが圧倒的な力を持った。しかし、シャープは部品からの一貫生産にこだわった。「部品と製品の技術融合が競争力を高める」と町田社長は語る。三重県内には 50 を超す液晶の材料・装置工場ができた。問題が起きても技術者が行き来してすぐ解決するということである。「国内生産へのこだわり」については、「技術は門外不出。例えば液晶の製造装置に問題が生じると、別の装置メーカーに直させる。製造元が直すと、改良点を盛り込んだ装置が競合企業に渡る恐れがあるためだ。シャープは、電卓で液晶を採用して以来 30 年、液晶の技を積み上げてきた。どこにもないオンリーワン商品を生むには開発と生産を融合させる方がよい」ということになる。

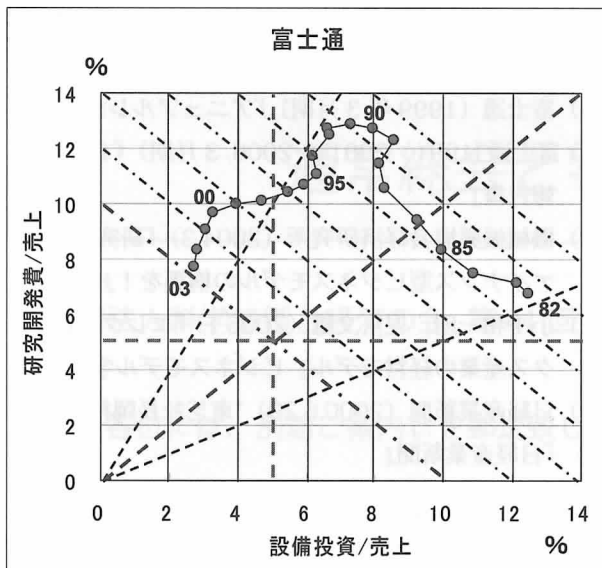


図5 富士通の軌道 (1982～2003年)

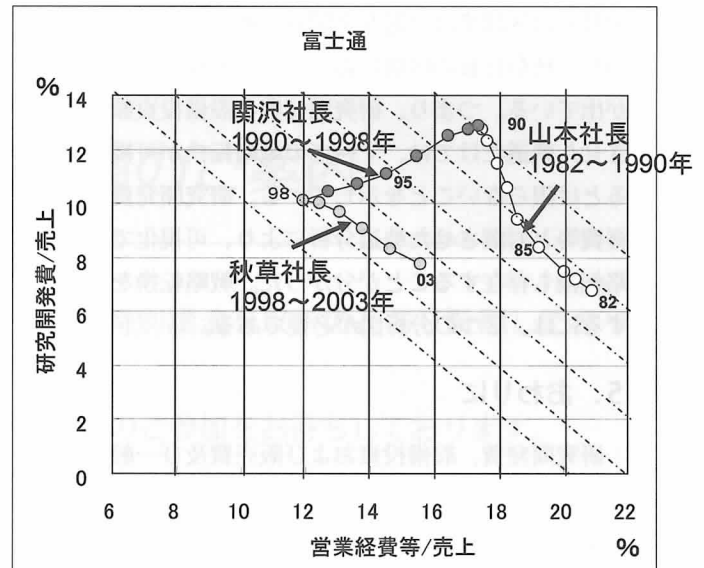


図6 富士通の営業経費等軌道分析図とCEOの在任期間 (1982～2003年)

3-3 富士通(株)の軌道分析

現在、富士通は、ソフトウェア・サービス、情報処理、通信及び電子デバイス分野の製造業である。1990年代、売上を伸ばした。しかし、2000年代に入って売上は減少の一途となる。経常利益率は低下し続けている(富士通アニュアルレポート, 1999.3, 2006.3)。

経営モデル軌道分析の結果を図5に示す。1990年を境に軌道方向が大きく変化しており、事業方針の転換があったことが分かるその転換後において、投資軌道戦略に狂いはなく、2003年までの13年間は、その経営基本方針を変えずに取り組んできた。その軌道から、前半(1982年から1990年まで)を「創造業への転換」モデル、後半(1991年から2003年まで)を「ソリューション事業への転換」モデルと分析できる。

前半の1982年から1990年まで軌道は「創造業への転換」と分類される動向モデルであり、高収益を背景に設備投資を研究開発費に振り向ける研究開発重視の経営を強力に進めている。この軌道は創造業の典型となるものである。

また後半の1991年から2003年までの軌道は、「ソリューション事業への転換」の典型的なモデルで、システムインテグレータ(SI)事業に進出した企業のモデルである。SI事業における作業は、多くの場合システム企画、ソフトウェアの開発作業などの知的労働が主体になるため、設備投資は少なく済む。また、開発は顧客の要求仕様に基づいて行われ、顧客が研究開発費の一部を負担する。その結果、SI事業の売上に占

める事業割合が拡大してくると、研究開発費の売上比率が低下するとともに、設備投資比率も併せて低下する。経営モデル分析から富士通はサービス重視の経営で、研究開発費を減少し、製造業から知識・創造型産業へと転換した姿を読み取ることが出来る。

営業経費等軌道分析図を図6に示す。図6の軌道分析では、3つの特徴的な軌道の変化を見ることができる。軌道の変曲点は、1990年と1998年である。

軌道①(1982-1990年)は、販売費及び一般管理費(研究開発費を含む)をほぼ一定にして営業経費等を研究開発費に振り替えている。「研究開発重視」の戦略である。

軌道②(1990-1998年)は、研究開発費を含めて販売費及び一般管理費を削減している。すなわち研究開発費も営業経費等の両方とも削減している。いわゆる「リストラ戦略」である。

軌道③(1998-2003年)は、軌道①と逆な動向であり、販売費及び一般管理費の総額を変えずに研究開発費を減額している。「営業活動強化」の戦略と見ることができる。

図6は、研究開発重視か、営業活動強化か、の二者択一を描いた営業経費等軌道分析図に、CEOの在任期間を重ねたものである。図から明らかなことは、経営戦略の軌道変更とCEOの在任期間がズレもなく一致している。

以上を考察すると、秋草社長(1998-2003年)の区間において経営モデル分析図(図5)と営業経費等軌道分析図(図6)とで相違がある。すなわち、関

沢社長の区間では、図5と図6の軌道に違いが無いものが、秋草社長の区間においては、明確な軌道の違いが出ている。つまり、研究開発費を設備投資額と対置させた軌道だけでは、すべての戦略転換が可視化できるとは限らないことを示している。研究開発費を営業経費等と対置させた軌道分析により、可視化できる戦略転換も存在することが分かった。戦略転換を可視化するには、2つの分析図が必要である。

5. おわりに

研究開発費、設備投資および販売費及び一般管理費は、事業計画の段階で製造業の最高経営責任者 (CEO) が意思決定する重要なパラメータである。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との仮説を立てて検証を進めた。本論文は、筆者らが提案してきた軌道分析手法を使うことで、CEOの意思決定の可視化に成功したことに関する報告である。報告した軌道分析結果を見ると、そこには各社のCEOの特徴ある方針が滲んでいる。

2種類の軌道分析を組み合わせたという我々の分析枠組みが、最高経営責任者 (CEO) の戦略変更を可視化することに成功したと結論することができる。

以上のごとく本研究は、企業の資源投入に関するCEOの意思決定に関し、時系列的にその時代の経営環境、企業の経営状態ならびにその時点に於けるCEOの意志決定の軌跡がクローズアップできた。今後は、本研究をベースに、企業業績 (アウトプット) も視野に入れた研究に展開することが重要であると考えている。

(こだいら かずいちろう、こだま ふみお)

引用文献

- 1) 富士通 (1999年3月期) 『アニュアルレポート』
- 2) 富士通 (1991、2001～2006.3月期) 『有価証券報告書』
- 3) 機械振興協会経済研究所 (2004.3) 『研究開発ファイナンス型ビジネスモデルの構築を!』
- 4) 小平和一郎、児玉文雄 (2006.1) 『エレクトロニクス産業の経営モデル』 ビジネスモデル学会
- 5) 日経産業新聞 (2000.6.29) “東芝社長岡村正氏”, 『日経産業新聞』
- 6) 日経産業新聞 (2000.7.4) “東芝が創立125周年式典、岡村社長”, 『日経産業新聞』
- 7) 日本経済新聞 (1996.05.29) “東芝社長に西室専務”, 『日本経済新聞』
- 8) シャープ (2004年3月期) 『アニュアルレポート』
- 9) シャープ (1991、2004～2006.3月期) 『有価証券報告書』
- 10) シャープのウェブ・ページ: <http://www.sharp.co.jp/> (2006年10月2日21:00)
- 11) 東芝 (2000～2006.3月期) 『アニュアルレポート』
- 12) 東芝 (1991、2001～2006.3月期) 『有価証券報告書』
- 13) 東芝のウェブ・ページ: <http://www.toshiba.co.jp/> (2006年10月3日21:00)

*** 投稿論文についてのお問い合わせ先 ***

本誌掲載の MOT 学会の論文、及び日本 MOT 学会への論文投稿などについてのお問い合わせ先:

〒108-0014 東京都港区芝 5-37-8 住友三田ビル 11 階 芝浦工業大学 技術経営研究センター内
辻本研究室気付日本 MOT 学会 学会誌編集委員会事務局
Fax: (03) 5730-6338 Email: editorial@js-mot.org.jp

*** 入会のご案内 ***

日本 MOT (技術経営) 学会 (通称: 日本 MOT 学会) は、日本における MOT 教育・研究の集積と日本型 MOT の普及・啓蒙を目指し、MOT に関する学術的な真理の探究にとどまらず、MOT が抱えるさまざまな課題の解決に向けて会員各位が広く有機的に交流を深め、相互に連携・啓発と情報交換を図る場として 2006 年 6 月 20 日に発足いたしました。

つきましては、学会の資料などをご高覧のうえ、ご入会くださいますようお願い申し上げます。皆様のご入会を心よりお待ちしております。

◎学会入会手続きの資料、入会申込書は、下記の日本 MOT 学会事務局までお申し付け下さい。

〒108-0014 東京都港区芝 5-37-8 住友三田ビル 11 階 芝浦工業大学 技術経営研究センター内
堀内研究室気付日本 MOT 学会 事務局
Fax: (03) 5730-6029 Email: office@js-mot.org