

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

1/15 2014

# Earnest

Vol.02 No.2 (S005)

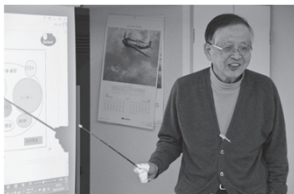


### 経営という立場で技術を取り込んで ビジネスにしなければならない

ウオッシュレットの開発 吉久保誠一氏講演

[技術経営人財育成セミナー(第8回)]

..... 2頁



### 経営学者でなく経営者の育成

実践経営スクール・基礎コース開塾中

[西河技術経営塾]

..... 4頁



### 経営者が学ばなければならない技術経営

技術経営人財育成と活用に関する研究委員会 (坂巻資敏委員長)

[技術経営人財育成と活用に関する研究委員会(第11回、第12回)]

..... 6頁

## OPINIONS

新年を迎え『持続的に成長する豊かな日本づくりに寄与できる技術経営人財を育成する』というテーマに真剣に取り組みようと心新たに誓いました。

『西河技術経営塾』では意見交換や質疑に積極的に参加するのとに努め、塾生の直面する経営課題と一緒に成って取り組んできました。塾生は各自の抱えている様々な経営課題と経営学をリンクさせることで経営者としての基礎知識の習得や創造力、そして判断力を鍛錬し、事業に役立つ経営実践力を確実に身につけています。社長は、経営の重要な局面で、大きな判断を下さなければなりません。何時も孤独で独善的になりがちです。社長が決心をしたらいかなる反対意見の中でも皆を納得させ指導して経営上の難問に取り組む必要があります。イノベーションと言われるような経営成果は非常識と言われる経営判断と組織運営から生まれます。従って日常はいかに聞く耳を持つか、多様性を認識理解するかが重要になります。私が知る多くの社長達は自分に従うイエスマンを周りに多く集めようとしています。私は私の方針に異論を唱えることができないような社員をあえて近くに置くことにしています。時には「この野郎」と思うこともありませんが、冷静に思い直して自分の考えを修正することもあります。一人で物事を考える範囲や深く考える力には個人の限界があります。間違いの無い経営を実践するには、異論を聞いて再考し、決断することが必要だと思います。西河技術経営塾が意見を謙虚に聞くことの修業の場、訓練の場になればと考えています。(西河洋一)

# ■ ウォッシュレットの開発、吉久保誠一TOTO元専務取締役の講演(注1)

技術経営人財育成セミナー(第8回)



「美しいとか、心に温かいとか、感じが良いとか、エモーショナル (Emotional) などところにビジネスは次にいく」と吉久保氏は示唆してくれた。

## 経営という立場で技術を取り込んで ビジネスにしなければならない

「デザイン」を経営のツールに加えると経営のデシジョンが早くなる

13年11月26日に財団にてセミナーを開催した。「日本には、技術があっても事業化が出来ない」と言われる。しかしウォッシュレットは技術を開発し、新しい概念の商品をビジネスに仕上げた開発事例である。トイレを清潔で快適な居心地の良い空間に作り上げたイノベーション事例である。

講師の吉久保誠一氏はTOTOでウォッシュレットを商品コンセプトづくりから開発に取り組んだ経験から、ビジネスの土台になる技術シーズを見つけても、その著者とのQ&Aが出来ないものは意味が無いと言う。ビジネスで成功するためには「良いテーマ」と「良い仲間」がいて「持続的な集中力」が必要であると教えてくれた。

セミナーでは実践に基づいた経験や知見を講義や質疑応答を通して学び参加者全員で考えることが出来た。

**ビジネスで成功するための要件**  
機械工学の技術者から見たビジネスで成功する要件は3つ。

(1) 良いテーマ 悪いテーマに取り組むことはビジネスにおける罪悪である。そこに人、物、資金を投入することは経営上不可であるが多い。いかに避けるか。

(2) 良い仲間 どうしても一人ではできない。良い仲間を社内あるいは社外に見つける。

(3) 持続的な集中力

**■情報の収集&評価**  
確認の手順1: 先ずは情報を読む  
基本は新聞、特許情報、学会誌、専門誌から見つける。何がポイントかは、そこに誰が発明者、情報発信者であるかが載っている。学会誌はコンタクトが取りやすいが新聞は誰がどこでやったかは分からない。ニュースソースを明かさないと。ところがウォールストリートジャーナルは記事に名前が入っていてオフアアを出す。問い合わせ先を教えてください。良い先生と思っている。

**■確認の手順2: 質問をする**  
発明者に質問をする内容で答えの価値が決まる。特許も学会誌も論文も同じである。それを理解して「私たちはこういう事したい」「技術をこういうことに使ってみたい」を整理し質問をすると、良い回答が戻ってくる。

**■確認の手順3: 会って話す**  
会って話すところまで行かないと情報は価値が無い。単なる知識で「こういうのがあるよ」で終わってしまう。これを進めるのが技術者である。Q&Aが出来ない情報は意味が無い。良い情報があつて



「ビジネスとして成功するのはテーマ設定が大切である。そのテーマ設定で成功した『ウォッシュレット』ビジネスをケーススタディにして、成功、失敗について今日は紹介したい」と吉久保講師。

も世の中の流れに合ってなければ意味が無い。部長であれば自分の部の少し先のところがどうなのかを頭に置いて先を見る。

**■新事業創出のケーススタディ**  
ケーススタディとしてウォッシュレットを見てみたい。なぜウォッシュレットに注目したか、マーケティング、技術とデザイン、ビジネスの確立について話したい。初期のウォッシュレットは洗浄、乾燥、便座暖房の3つの機能を持つウォッシュレットの原型は私共が考えたのではなく米国の会社の社員(注2)が発明した。今の原型と変わらない。

**■輸入したいとマイアミに行つて議論**  
当時、日本の商社の米国駐在員が、この特許に注目した。その方は建材のビジネス担当で米国の状

吉久保誠一略歴: 1964芝浦工業大学機械工学科卒、TOTO入社、90取締役 商品企画本部長、97常務取締役 研究、技術、新事業担当 2000専務取締役 事業、デザイン担当、現在: 博士(学術)、芝浦工業大学 客員教授、岩手大学 客員教授、TOTO技術顧問、森村商事顧問

(注1) ホームページ (http://eufd.org) に詳細な報告を掲載 (注2) American Bidet社のHurry Ummann氏が発明者した

況を調べていた。この人は技術者ではないが毎土曜日に図書館に行つて関連の情報を見て、これなんだろうと思つた。普通はこれで終わりだが「日本では衛生陶器が進んでいる。これを輸入したい」マイアミに行つて議論をしてきた。これを日本のTOTOに持つてきた。面白そうだ、特許を使わせてもらおう。製品も買つて使つてみようとして輸入販売。

ビジネスとしてスタートする

実際に米国から持つて来たものは商品としては使えなく、輸入した全品が1年もするとクレームとして返つてきた。実際にはハードウェアを生産するとか、品質を安定させる仕事が進んだ。

時代の流れがあつて、住宅の中の水洗化が大きな勢いで進み、洋風の水洗便器が猛烈に伸びた。時代の流れと、市場の状況と、実現する人の組み合わせが大事

最初に米国から持つてきたものの需要先は2つあり、一般の健康者の方と特定の方(痔、産後の女性)の使用であつた。

品質が悪く一年経つたら確実に壊れた。クレームに対する要求は早く直せ、なくてはならない器具という要望であつた。

リピーターが多く、使用中は無く、使いたいという。輸入価格にマージンを載せる程度で、儲けは考えなかつたが価格的要求も無い。何かあると注目。

潜在的なエンドユーザーニーズ

デザインを先行させることでトイレ空間が進化(図1)した。ウオシュレットとトイレ空間を組み合わせて今後考へて行つたら良い

ということが、デザインを先行する中から生まれた。

最初に大きなタンクが付いていたウオシュレット(図1①)が、次にセラミックヒーターの発熱方式で無く、臭いを抜くとか、お湯を連続して出すとかの機能を組み込む(図1②)次に便器に組み込み便器の上にウオシュレットが乗つて一緒になつた。(図1③)

次にタンクが邪魔だという要求が出てきた。(図1④)汚物を流すのに水が無いと流れない。だからタンクを取れない。無理とされていたが水道の圧力をうまくコントロールし「ウオシュレット+便器+収納」という3つの機能を集約した便器(図1⑤)に仕上がる。

【質疑】Q:質問、A:回答

Q(経済産業省 谷明人氏): 研究からシーズ志向でやるパターンと、最近課題解決型でやる方法がある。研究マネジメントのところから問題提起をしていただけのことでは考えが及ばなかつた。探つて頂いてありがたく思つている。

A(吉久保誠一講師): 振り返つて見ると、良いテーマにあつたということと、世の中の流れに乗つたということ、日本人の生活パターンにマッチしたということもある。物理を専攻した技術者を開発に投入したことが良かった。物理を専攻した技術者は物の見方が少し違う。本質から見る。

Q(小平和一朗専務理事): 現状、新規の公共施設のトイレは100%設備されていないか。

回答(吉久保講師): 100%までは行つてない。分譲住宅ではほぼ100%がウオシュレットである。

Q(坂巻資敏元リコー常務執行役員): 良いテーマを選ぶにはどういう工夫をした方が良いのか。

回答(吉久保講師): テーマ設定は、経営者のセンス。技術知識や技術情報色々な人が報告してくる。そのままでテーマにできない。これからどういう仕事ができるのか。行つて見て触つて、それからやりたいと言つてもらわないとデジジョンする人は全てを見れないから成功する率は低い。余り喧しく言うと言つてこなくなる。

Q(佐藤尚秀寿精版印刷(株)取締役): 特許を使わずにできないかの検討はされたのか。

A(吉久保講師): 特許は対価を払つて使つた方が良い。基本は利用してその先をやつたほうが良い。

Q(大橋克己元クラレ常務): クラレにおいて海外の展開もやつたことが



図1 ウオシュレットデザインバリエーション



「外国人が日本語を勉強するのは、日本から情報を取ることが目的である。それは防衛できない。防衛しようとするとなら販売はできない」と語る吉久保講師。

ある。海外でマーケティングでは現地のコンサルを使ってやつたことがあるが。

A(吉久保講師): 米国のビジネスでは、コンサルタントを良く使つた。プレゼンテーションが良い。資料がきれいである。聞いているとほれぼれとして、これならやれるかと思つて、実際は要注意だ。

Q(浅野昌宏元丸紅ネットワーク社長): 京セラのようなセラミックの分野の話があつたが、そういう分野に出ることはあるのか。

A(吉久保講師): 大きなミスは、エレクトロニクスにいくか、機械系にとどまるかの選択をしたときに、エレクトロニクスは難しいから次にしようとかで、機械系に出た。それが今思えばミス。ノウハウが無いのは皆一緒であつた。スタートが間違つた。現在はセラミックを特殊な分野でかなりやつている。他とは2桁ほど違う。日本のセラミックの技術は高い。

実践経営スクール・基礎コース開塾中

会社を改革するとか  
会社を大きくするとか  
会社を業界トップにするとかは  
技術経営を学ばないとできない



塾長 西河 洋一  
講師 小平和 一郎  
柴田 智宏  
大橋 克巳

講師の大橋克巳氏

「会社の会計数値は人間の体温、血圧、血糖値  
定期検診で会社の健康状態を管理する」を学ぶ

経営学者でなく経営者の育成

学習講座では(1)まず自社のビジネスモデルを考える、(2)事業計画(標準モデル)を作成する、(3)会社の状態を会計数値で管理する、(4)新規の市場を創生する、(5)戦略の基礎と技術経営戦略を学ぶ、(6)会社組織と組織的活動を学ぶ、(7)エンジニアリング・ブランドと技術経営を学ぶ・・・という実践的テーマを学び、現在の経営の中に具体的に取り込むことで実践力を高めることができた。



受講生：E・ART Company(株) 代表取締役  
更科 枝里 氏

■塾生の声を聞く  
西河技術経営塾の1期生の講座は前期の半分まで終了した。これまでの経緯と講師の感想や受講者の声を報告する。  
【質問】  
① 具体的に受講して役立った事。  
② 西河塾長からの教示内容。  
③ その他の気づき。  
人間力や誠実を塾長から学ぶ  
受講生 更科枝里  
① いかにも自分の独断と偏見で事業を進めていたかが、頂いたアドバイスや質問から気付かされた。  
② 社長の人格と行いが大きく会社の命運を決める事を学んだ。具体的な話から、洞察力・判断力・解析力・構成員力・解決力・交渉力・統率力・論理力・コミュニケーション力・企画力・実践力を如何に駆使して来たかを伺えた。それを支えているのは、人間力である事を伺い知る事ができた。誠実とは何かも学んだ。

人を切るリストは愚策を学ぶ  
受講生 尾崎一成  
① 私の現在の仕事が新しい事業の立ち上げ期であり、ビジネスプランの確立と社内外の関係者に対して行う説明の双方を熟慮すべきタイミングにある。講義の内容と進捗が、まさしくアドバイスを必要としている時期にずばりシンクロしている。偶然の一致とは言え驚いた。ビジネスプランが「果たして合理的であるのか」「何か考え漏らしている点はないか」といったことがリアルタイムに検証されていくので、とても助かっている。  
② あまりにも多くてピックアップ



受講生：OZ Consulting Easy代表  
尾崎 一成 氏

アーネスト育成財団は、ビジネスづくりを支援します

表1 国内主要企業の財務分析(教材事例:塾生の宿題で一覧に経営指数を記入、演習で経営分析結果を討論)

収益好調な2社、苦戦する情報通信大手の2社、改革が進む家電大手の2社の経営指数を有価証券報告書から記入し演習で討論。

(百万円)

項	比較項目(平成24年度)	クラレ	アーネストワン	富士通	NEC	パナソニック	シャープ
1	売上高	204,794	203,357	2,087,898	1,855,320	3,916,950	1,787,113
2	売上原価	133,813	171,057	1,560,349	1,373,658	3,037,895	1,780,437
3	売上総利益	70,981	32,300	527,549	481,662	879,055	6,676
4	在庫	25,287	13,042	54,897	30,373	108,479	54,680
5	仕掛品	6,405	41,137	15,081	41,124	63,375	77,653
6	営業利益	33,391	18,097	27,850	38,881	37,657	△ 198,931
7	経常利益	34,293	18,480	54,130	79,625	110,523	△ 234,089
8	純利益	17,926	11,715	△ 338,025	26,525	△ 659,372	△ 529,881
9	受取利息	556	8	330	1,821	15,506	1,015
10	支払利息	870	77	1,367	3,341	2,944	7,267
11	流動資産	182,581	95,723	831,033	979,793	2,283,809	786,324
12	流動負債	146,016	30,127	958,027	1,049,272	3,137,229	1,348,732
13	固定資産	325,845	4,697	833,362	1,101,994	2,553,645	887,333
14	固定負債	45,076	548	295,999	487,082	718,749	260,807
15	総資産	508,426	100,421	1,664,396	2,081,787	4,837,454	1,674,268
16	負債	191,092	30,675	1,254,027	1,536,354	3,855,978	1,609,539
17	株主資本	310,106	69,745	387,020	526,843	967,122	60,194
18	総資本(=負債+資本)	508,426	100,421	1,664,396	2,081,787	4,837,454	1,674,268
19	自己資本(=総資本-負債)	317,334	69,746	410,369	545,433	981,476	64,729
20							
21	収益性						
22	売上高純利益率(純利益/売上高)	8.75%	5.76%	-16.19%	1.43%	-16.83%	-29.65%
23	売上高営業利益率(営業利益/売上高)	16.30%	8.90%	1.33%	2.10%	0.96%	-11.13%
24	売上高経常利益率(経常利益/売上高)	16.75%	9.09%	2.59%	4.29%	2.82%	-13.10%
25	株主資本利益率(純利益/株主資本)	5.78%	16.80%	-87.34%	5.03%	-68.18%	-880.29%
26	総資産利益率(純利益/総資産)	3.53%	11.67%	-20.31%	1.27%	-13.63%	-31.65%
27	自己資本利益率(純利益/自己資本)	5.65%	16.80%	-82.37%	4.86%	-67.18%	-818.61%
28	効率性						
29	総資本回転率(売上高/総資産)・・・資産の回転期間	40.28%	202.50%	125.44%	89.12%	80.97%	106.74%
30	在庫回転率(売上原価/在庫)・・・在庫の回転期間	529.18%	1311.59%	2842.32%	4522.63%	2800.45%	3256.10%
31	安全性						
32	株主資本比率(株主資本/(負債+資本))	60.99%	69.45%	23.25%	25.31%	19.99%	3.60%
33	流動比率(流動資産/流動負債)	125.04%	317.73%	86.74%	93.38%	72.80%	58.30%
34	固定比率(固定資産/自己資本)	102.68%	6.73%	203.08%	202.04%	260.18%	1370.84%
35	固定長期適合率(固定資産/(固定負債+自己資本))	89.91%	6.68%	117.98%	106.73%	150.19%	272.58%
	インテレスト・カバレッジ・レシオ (営業利益+受取利息)/支払利息	3902%	23513%	2061%	1218%	1806%	-2723%

講師A:現状の進捗状況は良好。受講者の取り組みも熱心で次第にまとまってきた。意図した経営塾の姿になりつつある。

講師B:実践的講義の中で塾生との質疑応答が活発にされている。

講師C:会計数値で経営を見ていくかとの問いに、簿記の基礎力に問題が見えた。補講を実施した。補講の成果が出て経営を会計数値で評価出来るようになった。

講師A:塾長は現職の実践経営者で率直に自己の経験を話されるので随所に心に残るものがある。今後の塾生の事業展開の中で生かされるものがある。

講師B:塾長から経験に基づいた塾生の考え方や事業進め方に対し適切なアドバイスがされている。果敢な決断と行動様式は塾生に対し経営者の心構えを与えている。

講師C:現役の社長から意見を聞けるのは良いことだ。



会計数値による管理を学び、ビジネスモデルを企画し、事業計画画書にし、戦略を立案。実現可能な戦術があって戦略が実現する



西河塾長、頻りに来塾し直接塾生の指導にあたる

特に塾生の取り組みでいる事業を加味した講義内容は、塾生にとってリアルタイムで有効な情報となっている。

講師C:会計数値で経営を見ていくかとの問いに、簿記の基礎力に問題が見えた。補講を実施した。補講の成果が出て経営を会計数値で評価出来るようになった。

講師A:塾長は現職の実践経営者で率直に自己の経験を話されるので随所に心に残るものがある。今後の塾生の事業展開の中で生かされるものがある。

講師B:塾長から経験に基づいた塾生の考え方や事業進め方に対し適切なアドバイスがされている。果敢な決断と行動様式は塾生に対し経営者の心構えを与えている。

講師C:現役の社長から意見を聞けるのは良いことだ。

# 「育成する」「検定する」の狙いで、教材作りに取り組む

(注3) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究會に詳細な報告を掲載



## 経営者が学ばなければならない技術経営

第11回技術経営人財育成と活用に関する研究委員会(委員長長坂巻資敏)を11月17日に財団内会議室にて開催した。委員会では『オープンイノベーション(山中隆敏)』『情報の使われ方(浅野昌宏)』と題する講演があり意見交換をした。第12回研究委員会は12月17日に開催した。委員会では『経営(西河洋一)』と題する講演があり意見交換をした。小平和一郎専務理事から6項目の研究課題が提案され次回以降取り組んでいくことになった。(注3)

### ■経営の実践事例報告・西河

『経営』と題し、西河洋一理事長から平成12年に伏見建設(現在のアーネストワン)の代表取締役として就任してから、今年(平成25年)11月1日に飯田グループホールディングス(株)を設立し、代表取締役社長に就任したまでの経営についてその一部を聞いた。

**社員9名の債務超過の社長に就任**  
入社時社員が8名まで減り、自分を入れて9名であった。就任し帳簿を見たらとんでもない債務超過の会社であった。  
就任時の経営テーマは、株式上場による資本調達、安定した利益を生むビジネスモデル構築、限られた資金を最大限に活用する、質素節約、自己資本をできるだけ早く高めるであった。

**債務超過の会社の立て直し**  
伏見建設からアーネストワンに社名の変更、マーク考案、ブランド名考案、商標。社是、社訓の策定。行動規範。経営方針。株式上場に向けた準備。既存しがらみの

根絶。業界慣習の破壊。事業拡大による求心力増大。安定した仕事を絶え間なく出す事で価格を下げる。接待をせずに協力関係。約束を守る事で味方をたくさん造る。

### 苦境は自己を正すことで開ける

私の作った社は「行動力」「正義感」「強い信念」「社会に奉仕」。

- 社訓は、
- 一、 気付いたら直ぐに実行
- 一、 細かいことこそ妥協せず
- 一、 人のせいにするな

- 一、 苦境は自己を正すことにより必ず道は開ける
- 一、 誠実な仕事をし
- 一、 社会に貢献する
- 一、 仕事は私事にあらず
- 一、 事業は利益の手段ではなく
- 一、 企業発展の目的とせよ

収入を得るために会社に勤められると思うが、会社は企業発展のために利益を使うとしたい。

### 本気でやれば開ける

伏見建設時代からのものに「本気」がある。これに随分助けられた。今考えると、本気でやっていたから、債務超過の会社を立て直してきたと思う。

本気ですれば  
大抵のことができる

本気ですれば  
何でもおもしろい

本気でしていると  
誰かが助けてくれる

### 【委員が取り組む6項目の課題】

- ① 終身雇用とプロジェクト
- ② 人財育成
- ③ 組織構成員の和と組織構成員同士の戦い
- ④ グローバル戦略と戦術
- ① 海外文化を学ぶ、② プロトコール、③ 今後の課題
- ④ 軍事戦略と経営戦略
- ① 軍事戦略
- ② 軍事戦略から何を学ぶ、③ リーダー像
- ④ 技術経営とイノベーション
- ① イノベーションの本質、② イノベーションと技術
- ④ ビジネスモデルと事業収益
- ① 経営の健康状態を会計数値で管理する、② 収益モデルでビジネスモデルを組み立てる
- ④ 経営の基礎知識
- ① 経営学入門、② 経営とエンジニアリングとマーケティング、③ 経営者のセンスウエアと人間学



『経営』と題する講演で「利益率一定でも回転率を上げるとキャッシュフローは良くなる」と語る西河理事長

(注4) 李鴻章の詩では「これ貧なり、これ勤なり」と続く

## Africa 耕して天に至る

### 陸路ルワンダへ

国境を越えたとたん景色が一変した。国道の右も左も山のてっぺんまで、段々畑が続いている。ウガンダの延々と続く牧草地帯を走ってきて国境を越えてルワンダに入ったとたん「耕して天に至る」に。(注4) 時は1996年9月。(注4) 時は1996年9月。

### 百日間で死者百万人

ルワンダの大虐殺(ジェノサイド)は94年4月6日、ハビヤリマナ大統領の搭乗機がキガリ空港着陸直前にミサイル攻撃を受け墜落・死亡した事に端を発し、反政府のルワンダ愛国戦線が同国を制圧する7月迄の百日間続いた。フツ族出身の大統領が暗殺された事でフツ過激派によるジェノサイドが大統領の出身地で始まり、終息までにフツ族およびフツ族穏健派の死者は百万人にのぼった。

90年初めフツ系(人口8割)政権とツチ系(2割)難民からなるルワンダ愛国戦線の間で、数年に亘る紛争が続いていた。93年末に両者の間でアルーシャ協定が結ばれ小康状態だった時に、この大統領暗殺事件が起こり事件の引き金となった。

### 西欧列強の植民地政策の罪

アフリカには多様な人種・部族がいるが、歴史的に長い間上手く住み分けて秩序が保たれてきた。しかし、西欧列強がアフリカ

## 若者の雇用を創出し、治安が良くなる

研究員 浅野昌宏

を植民地にして以降、起きた紛争のほとんどはその植民地政策が原因となつていると言える。ルワンダではベルギーが少数派のツチを優遇し中間支配層として使い、8割を占めるフツとの間を隔てる政策をとった。しかしアフリカの独立機運が高まるにベルギーは逆に世界の潮流に従い多数派のフツを支持し、ここにツチとフツの不安定化の要因を作ってしまった。

### IT立国を目指すルワンダ

このジェノサイドの原因は歴史的要因(植民地政策)、若者の失業率の増加、人口増加による土地問題、食糧不足、政権のツチ敵視政策、フツ過激派の存在、ルアンダ宗教界の関与などがあげられている。しかし私が現地で聞いた「若者達の間に蔓延した閉塞感」が狂気の連鎖を作り出した大きな要因ではなかったかと思う。ツチもフツも伝統的に遺産(土地)を子供に等分に相続する制度を持つ、勤勉に天に届くまで畑を切り開いて行っても、追いつかなかつたようだ。結果としてジェノサイドの起こつた時点で、若者達の閉塞感、沸騰点に達していた。現力がガメ政権は、この十数年若者の雇用創出にウエイトを置き、経済政策が効果をあげ、治安も良く、アフリカの奇跡とも呼ばれるほどになっていく。またIT立国を目指し、ITの普及・整備に力を注いでいる。別の意味で「耕して天に至る」であつて欲しいと願っている。

## 応募 下さい

## 資金の支援が必要な起業家の方へ

現在までにバイオ関連、電子部品関連、材料関連、環境用設備関連、福祉用設備関連企業の方々から資金支援の申込みがあり、審査をいたしました。審査継続中の案件も複数あります。

### 第1号投資

財団は1月に、東京都在住で電子機器、部品の開発販売及び事業構築・経営支援を業務とし資本金2千万円で会社設立する企業、CKS株式会社(代表取締役 佐竹右幾)に対し2百万円の投資を決定した。

CKS社は人・組織の壁を越えて新たな可能性を創出するための「知識創造複合システム」を支援・構築しながら、その中で新製品を創出することを理念とした会社である。

### 【応募要項】

- ・選考は、1次の書類審査、2次のプレゼンテーションからなります。
  - ・事業計画をA3用紙一枚程度にまとめ、経営者の方の経歴・業績(A4用紙)と共に送付下さい。
  - ・書類選考の上、対象者には詳細内容につき財団にて質疑を含めたプレゼンテーションを行って頂きます。
  - ・選考の上、最終支援対象者の方には具体的支援について相談させて頂きます。
- (注) 応募戴いた書類は御返却致しません。なお、書類は本目的以外には使用致しません。

【書類送付先】

〒151-0053 東京都渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木704号

一般財団法人アーネスト育成財団 起業家支援応募係 行き

【問い合わせ】

電子メール: office@eufd.org 電話: 03-6272-6260、FAX: 03-6276-2424

当財団は豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与する

(注5) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告『連載:企業経営と新製品開発』に全文掲載

**企業経営を支える技術**

企業経営が単一の事業で経営される場合と複数の事業を統合しながら経営する場合がある。後者の場合は各事業に共通して必要な技術と各事業固有の技術に分かれる。前者を「基盤技術」といい後者を「コア技術」という。

「コア技術」とは、その事業に参入するためには不可欠な技術であり、事業の中核をなす技術である。コア技術の特許にすれば基本特許になり、競業企業の事業参入を阻止できる可能性が高い技術である。

基本特許を取ったといって安心せずコア技術を改良した「延命技術」の開発と知的財産権化の活動は継続して行うことが必要である。

また製品を開発し、商品として売り出すには、基盤技術、コア技術と延命技術のほかに「周辺技術」が必要である。

**周辺技術の開発も重要になる**

周辺技術とは、製品を構成するために必要不可欠の技術である。

例えば、半導体をシリコンウエハー上に作る技術を半導体の「コア技術」とすれば、これを製品に組み込むための回路技術は周辺技術になる。半導体のコア技術を権利化しても、これを製品に搭載するための回路技術の特許を他社に権利化されてしまうと、コア技術を生かした製品開発が出来なくなる。

**連載：企業経営と新製品開発** **第4回 企業の技術戦略** (注5) 研究員 坂巻 資敏

これらの技術の開発責任については基盤技術は本社が管轄する研究開発部門が責任を持ち、コア技術については既存事業に關するものは事業部が責任を持ち、企業として新規事業を立ち上げる時は、研究開発部門が責任を持つ。

延命技術と周辺技術の開発は事業部門の責任であるが、事業部から研究所にQCDを明確にして開発委託するものもある。

**基盤技術戦略**

基盤技術は一般的には加工技術、分析・試験技術、と製品の基本性能にかかわる科学的研究から得られる新知識とこれを応用した技術である。

基盤技術は企業の将来の事業活動を保証するための活動であり、性能の一桁アップや生産コストの一桁ダウン、加工精度や検査性能の向上などについて取り組む。また材料がらみの製品開発では新しい材料の開発と、これの応用技術開発等が基盤技術のテーマとして取り上げられ開発される。

**コア技術戦略**

多くの製造業にとって、事業を強くする技術戦略は、コア技術戦略とこれの改良技術開発戦略である。

コア技術戦略の検討では、ある目的を達成する技術的な手段は複数あるから、これらのアイデアの優劣を比較検討して、最も性能が良くて生産しやすい方式を選定することである。

**一般財団法人  
アーネスト育成財団  
案内**

**研究委員会の開催**

第13回の技術経営人財育成と活用に関する研究委員会を1月21日に開催し「日本型経営と米国型経営」と題して意見交換を行う。

第14回の委員会は、2月18日に開催し「グローバル戦略と戦術」と題して意見交換を行う。

**編集後記**

当財団の事業の柱である「西河技術経営塾」に取り組んでいます。日本を良くするには経営人財を育成することだという財団の設立趣意に沿って活動を行い、実践的な指導にあたっています。

マーケティングでは受講生のブランド作りに、皆で知恵を出して取り組んでいます。そのブランドが連鎖して財団のブランドになっていくと確信しています。

事業計画にある「世界経済の動向調査」にどう取り組むか検討しました。グローバル化を意識し、理解できなければ経営計画を作ることはできないといえます。円安で日本の経済は良くなると言われていましたが、貿易赤字を見て日本が世界の資源に依存して活動していることが分かりました。

世界経済の動向だけでなく、世界の色々なことへの理解が不可欠であると考える「グローバル研究会」を立ち上げることに致しました。(小平和一郎)

**グローバル研究に取り組む**

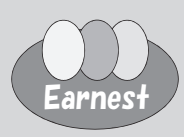
世界経済の動向調査の具体化に向けて準備会合を重ねた。エネルギー問題を長く研究している前田光幸から世界の動向を聞くなどをして準備会合を重ね「グローバル研究」をテーマにして、西河洋一理事長を座長を含む6名でワーキンググループを作り研究することにした。第1回目の会合を4月15日に開催する。

**T M P S 2 0 1 4**

当財団は東京経済大学主催の技術経営実践スクールの後援者となり支援している。受講申込の期限は3月24日必着である。詳細な案内は大学のホームページにある。

誠実を伝える情報紙

**Earnest**  
アーネスト育成財団 活動報告  
2014年 1月15日  
Vol.02 No.2 (S005)



一般財団法人 アーネスト育成財団  
(Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053  
東京都渋谷区代々木1-57-2  
ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260  
FAX : 03-6276-2424

Home page : <http://www.eufd.org>  
Facebook : <https://www.facebook.com/earnestUFD>

■発行人 西河 洋一  
■編集人 小平和一朗