

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

4/15 2014

Earnest

Vol.02 No.3 (S006)



起業家を事業家にする 2頁

実践経営スクール・基礎コース開塾中 (西河洋一塾長)

[西河技術経営塾]



その国・地域と市場を知る 4頁

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13回、第14回)]



CIOの役割は情報システムの外側に 6頁

経営戦略から要求を引き出すプロセスが重要である 川口弘行氏講演

[技術経営人財育成セミナー(第9回)]

OPINIONS

景気回復が叫ばれる中、4月1日には多くの会社に新入社員が入社しました。「企業は人なり」と言います。経営資源は、「人、物、金、時間」とありますが私はその中で「人」が一番大切な資源であると思います。企業にとって「人」は人材でなく人財であると考えています。人は物や、お金、そして時間を作り出す事が可能です。従って会社が不振に陥った時、立て直しの為にリストラで人減らしをするのは愚策で「むしろ困った時こそビジネスモデルを経営者が徹底的に考え直し収益が上がるモデルへと改善し、人員を増やすことを考えるべきである」というのが私の持論です。苦しい時こそ、会社のために逃げ出さず協力してくれる様な社員がいれば、絶対に会社が潰れる様なことはありません。

また社員の採用にあたっては、優秀な人を集めたがる傾向がありますが、長く働いてくれないことが多いのが実情です。専門性があり優秀と思いきや高い給与でヘッドハンティングしても、それよりも高い給与を提示されれば直ぐにでも去ってしまいます。むしろ平均値レベルの人の方が、入社後に研修や実務を通して、能力を大きく伸ばしています。そういう人は愛社精神が強く、会社を裏切るような事は絶対せず、信用できる大切な人財です。

建築業界は大工不足に喘いでいますが、外国人の研修生を採用し、人手不足を解消して戸建住宅の建築が出来るようになります。待遇面でも差別することなく日本人と同じにしています。研修期間が終わり国に戻る時、「有難うございました、また日本に来たいです」と言われ、彼らを受け入れて良かったとつくづく思います。「稼いだお金で国に帰ったら、是非大学を卒業して、エンジニアとしてまた日本に来てください」と話しますと、「必ず日本に来ますから、その時お願いします」といって去っていきました。(西河洋一)

実践経営スクール・基礎コース開塾中

塾長 西河 洋一
(飯田GHD㈱代表取締役社長)
講師 小平和一郎
(㈱イー・ブランド21代表取締役・学術博士)
柴田 智宏
(元日鉱マテリアル㈱常務取締役・CTO)
大橋 克巳
(元㈱クラレ常務取締役)



講演中の柴田智宏

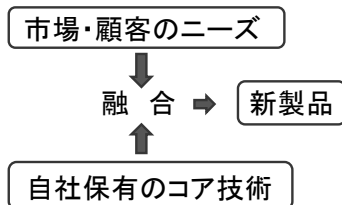
起業家を事業家にする

事業規模で戦略も戦術も組織も異なる

西河技術経営塾で塾生は、会計数値で(1)ビジネスモデルを考え、(2)中長期計画を作成し、(3)事業計画の落とし込み、(4)マーケティング、顧客を明らかにしブランドづくり
・・・実践力を高め、学んだことを日々の仕事に直ぐに生かしている。

開発の基本

顧客のニーズから製品化を図り、開発効率を良くする。



- ・顧客の真のニーズを掴む(本質的WANTS)
- ・リーダー顧客のキーマンとの信頼関係が鍵
- ・自社技術の把握(不足は調達)

柴田講師「顧客ニーズから製品化を図る」と講義

■講師の声を聞く
西河技術経営塾の講座は日程の半分を終えた。講義の進め方や受講者の評価を担当している3名の講師に聞いた。

【質問】
① 講義の進め方
② 受講生の進歩

講師 柴田智宏

ものづくりを通して技術経営を学ぶ

①ものづくりを理解し、生産活動を学ぶ、ものづくりを会計数値で管理する、商品開発の進め方についてものづくり関連の講義を担当した。サービスマンに取り組みたい受講者は直接ものづくりとは関係なさそうに捉えられるが「ものづくり」の知識の習得も大事である。経営者として事業を遂行するに当たり、ものの捉え方や、考え方や、知恵を磨くことが重要であると考える、重点をそこに置き経験を交え、より実践的、身近な内容にするべく講義を行った。受講生

にとり、現在抱えている課題とオーバーラップしながら講義を進めたが、高度な内容でも現在の受講者は十分理解出来ているので、もう少し経験上の課題を増やしてもいいと思っている。

②受講者は、回を重ねるにつれ戦略の立て方、現状進めているビジネスの改善進歩が現れている。小平講師を中心として、全講師が進める課題講義での対応の進歩は著しい。受講生が進めているビジネスに対し、自ら課題を見つけて対応できるようにすることを期待している。



演習：尾崎塾生が開発中の製品の原価の算出に小平講師が疑問を投じる

アーネスト育成財団は、ビジネスづくりを支援しています

企業文化とアイデンティティを考える

- 社会的視点からアイデンティティを考える。
- (1) 会社は多様で一律でない。
グローバルスタンダードもない。
 - (2) 企業イメージをつくるもの
 - ①顔としての「ブランド」
 - ②心としての「信条」
 - ③世間の言説としての「物語」
 - (3) 経営者の言説としての「律・則」
 - ①儒教的(仁愛) & 論語と算盤(澁澤栄一)
 - ②聖徳太子の憲法(和の精神)
 - ③自然感(悉皆成仏草木供養)
 - (4) 世間の言う・うわさする会社の姿
トヨタ: 堅実経営、石橋を叩いても渡らない
加賀屋: 接客・心使い、「おもてなし」の心
クラレ: 獨創性、個人の尊重(社訓)

図2 企業文化とアイデンティティ(大橋)



質問を通して講師も勉強していると大橋講師。

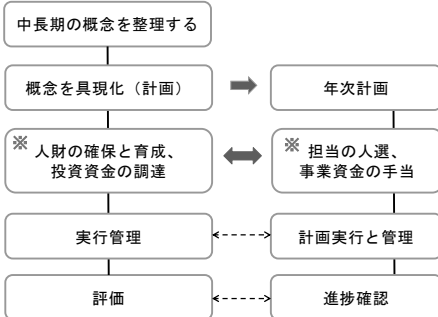


図3 中長期経営計画・年次計画(小平)

知識を実践に結び付け自己変換
 ②当初戸惑いがあつたが徐々に慣れてきて、経営用語も素直に出てくるようになってきた。
 販売する新しい商品群を他の事業と異なると認識して顧客に分かり易く、かつ会社の中でも使い易いものにするのかなど、この様な事柄を決めていくにも事業全体の構想や顧客へのアピール、また事業を始める時の発起心と関係していることが講座の中に出てくる。
 市場の中で事業を考えるように

知識を実践に結び付け、知恵にまで自己変換する能力を塾生は獲得できるものと期待している。そして経験者の実践を通じて獲得した言説から知恵を汲み取り自らの実践を通して知識と知恵に転換すること能力を得ることがこの塾の目的。
 西河塾長の講話を聞いて早速「社長の20箇条」(図5)を塾生の更科氏は作った。全講座を履修することで塾生は果実を得ることができることと確信する。
 会計数値で事業を評価する
 講師 小平和一郎
 ①ビジネスモデルを構想する段階から会計数値に落とし込んで評価することに取組んだ。このやり方をするには簿記の基礎的な知識が必要となる。受講生の理解が不十分なところは補講で対応した。基本的な仕訳と財務諸表は読めるレベルである。
 中期経営計画も数値で評価することで、曖昧さを取り除くことができた。終了後に開催する懇親会

技術経営を学び、
 売上5億円の会社を50億円に、
 10億円の会社を100億円に、
 100億円の会社を1,000億円に。

図4 経営学を学ぶ目的

知識、応用技術、事業計画策定
 講師 大橋克己
 ①講義は出来るだけ対話出来るようにゼミナールスタイルを心がけている。経営者や経営管理者としての知っておくこと、応用して使うときの注意点など初心者が理解できるように講義を進めている。
 まず知識として、次に応用技術として会得する。そして自分で考えて、自分ならどう応用するかを自分の事業計画策定や事業コンセプトに具体的に落とし込んでいるかを確認する。

では、現状抱えている仕事の悩みなどに西河塾長が直接答えることを通して、会社の社会的役割や人財育成の留意点、リーダーの人間力の向上に取り組んだ。
 仕事の価値が認められて黒字に
 ②仕事で取り組んでいる塾生の個々のテーマを演習では課題に。小人数で、現実的なテーマであることも功を奏して、自分の頭で考え自分の力で解決策を考案している。出来上がったと評価している。CEはポトムアップの情報がいかに適切に集めるかが基本であるが、

社長の20箇条
 一、お役立ちの精神をもって技術の向上と人間性の向上を図る。
 一、率先して思ひやりある規範を示す。
 一、研究開発は、日々、熱心に努力を続ける。
 一、人・モノ・金情報時間の有効利用を良く考え、それを生かす。
 一、常に市場の価格動向を把握し、価格決定の参考とする。
 一、契約書の重要性を充分理解し、不備なき様にすると共に、万が一不備が発覚した場合、直ちに的確な対処を迅速に行う。

図5 受講生の更科枝里氏が作成した「社長の20箇条(抜粋)」(更科書)



図6 小平(左)が講演、受講生の尾崎氏、講師の大橋講師、受講生の更科氏(右)

答えの出しにくいイノベーションと言われるような経営指針を決める際、経営者は孤独である。そのような覚悟ができて社会に役立つ経営者になれる。その成果が見えてきた。
 「会社の収支を赤字にしてはならない」「赤字経営は誰かに損を与えている」「社会にその仕事の価値が認められて黒字になれる。配当ができて株主に感謝することができる。社会に貢献することができる」という西河イズムの基本を理解してくれている。

(注1) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会に詳細な報告を掲載



その国・地域と市場を知る

日本型経営の強みをグローバル経営に生かす

Made in JapanからMade by Japanに発展

第13回技術経営人財育成と活用に関する研究委員会(委員長坂巻資敏)を1月21日に財団内会議室にて開催した。委員会では『日本型経営と米国型経営』とのテーマで小平和朗専務理事、柴田智宏理事、坂巻研究員、浅野昌宏研究員、杉本晴重研究員から講演があり意見交換をした。

第14回研究委員会は2月18日に開催した。委員会では『グローバル戦略と戦術』とのテーマで杉本研究員、山中隆敏研究員、小平専務理事から、『グローバル経営に必要な認識』とのテーマで浅野研究員から、『戦術と戦術、後方支援』とのテーマで佐竹右幾委員から講演があり意見交換をした。(注1)

■日本型経営と米国型経営
人間尊重は日本型経営の本質

柴田理事は、日本型経営の本質は、日本人の持つ価値観、文化に根差した「人間尊重」であり、いわゆる米国の資本主義経営に対する人本主義経営であると報告。日本を取り巻く環境が大きく変化している、日本企業は経済のグローバル化や新興国との競争激化に対応するために利益率を上げる等の経営を行う必要がある。従業員



「従業員の自主性、主体性を尊重するのが日本型」と報告する柴田理事(右)。左隣が杉本(中)、佐竹(左)

地域関係先すべてを大事にする日本型経営の本質を活かして、グローバル社会に貢献するためには日本主義から国際主義(特にアジアを目標)へと拡大すべきと。

信頼ある企業風土・文化が強み

杉本研究員は、日本型と米国型の違いはプラットフォーム、決済スピード、責任と権限、人材採用と育成にあるという。その中でも特に大きな違いはプラットフォームにあるという。米国型は、オープン、公平、多様性尊重、合理性である一方日本型は、クローズ、先例重視、しがらみ社会の傾向がある。実力本位で公平に合理的にはグローバル化が一番の課題。

従来の日本型から大胆に改革していくことが求められる課題として、①迅速な決断とスピードある行動、②多様性(ダイバーシティ)への積極的取り組み、③コミュニケーションの改善、④本気でリスクテイクしたチャレンジ、⑤日

本型経営の強み・良さの強化をあげた。

公益資本主義が日本型経営

浅野研究員は、近年の考え方は「金融資本主義」を米国型経営と言っている事が多いという。リーマンショックが契機となつて、この見直しはいろいろと行われているがそれでも違和感を感じる日本の経営者は多い。ビジネス活動は資本主義を前提として成り立っているが、そのあり方を議論し勉強する事は、経営者としての意識を高める事になるので重要。日本型経営は商売をする際に「公益」を強く意識する江戸以来の商人の伝統があり「公益資本主義」と言える。この観点で①雇用②人材育成③組織を考えてはいかかがか。

米国にもある終身雇用や年功序列

坂巻研究員は、米国型経営も欧州の経営理念を踏襲して米国で起業し成功した会社には伝統的な欧州スタイルの経営手法が使われており、終身雇用や年功序列で社員を処遇し立派な業績を継続している企業も存在する。

これに対し西海岸の企業は、新しいベンチャーから成長した企業が多く、過去の伝統が存在しないため東海岸の企業経営とは異なっている。

終身雇用は、企業に入社すれば定年まで身分が保証されているから、失業の心配をせず業務に専念できるメリットがある。儒教の社会道徳が尊ばれた時代には、目上の人を敬うことが美徳であり、年功序列が人事政策の常道とされてきた。しかし、この制度の問題点は、大きな成果を上げなくても昇

表1 日本と米国の特徴比較(小平)

比較項目	日本	米国
国の構成	日本民族の国	白人が支配する多民族国家
会社組織	藩・城:組織重視	仕事はプロジェクト
雇用	終身雇用(就社:会社) 年齢・性別 (組織)	雇用は流動的(就職:職種) 年齢・性別不問(違法) (職種)
組織の構造	ピラミッド(共同責任) 協調重視 共同責任	フラット(個人責任) 個性重視 個人責任
権限・意思決定	稟議制度(曖昧) 遅い	責任と権限が明確(契約) 迅速
変化への対応	既存の概念の範囲で迅速 改善・提案はボトムアップ 総意で対応が原則	変化に強い トップダウンの作業指示 変革、改革を作ることができる
成果の配分	年功給、年功序列	能力・成果給(契約・ミッション)

給できるという負の面もある。一方米国西海岸の企業が常套手段として採用しているプロジェクト型経営は、能力がある若手社員にとつてはやりがいのある制度であるが、失敗すれば大きな痛手を受けるという厳しい制度で、和を以って貴としと為す日本人の心性にはなじまないという。

■グローバル戦略と戦術
不安定を起す要素を理解する

浅野研究員は日本の人口動態の予測から見てこれからの市場は国内ではない。地球儀睨んでの事業展開が必要という。新市場は異文化のなかにあり①言語(表2参照)②宗教③文化④統治形態⑤グローバルに見た成長市場の5点について学ぶ必要がある。統治形態で注意を要するのは、地域の不安定を呼び起す要素を

表2 言語のランキング(浅野)

項	言語	人口(人)
1	中国語(北京語)	8.8億
2	英語	5.1億
3	ヒンディ語	4.9億
4	アラビア語	2.3億
5	ベンガル語	2.2億
6	ポルトガル語	1.7億
7	ロシア語	1.7億
8	日本語	1.2億
9	ドイツ語	1億
10	中国語(広東語)	0.8億



「海外に出るには、文化的背景を理解しておくことが重要」と浅野研究員から報告。

その国・地域の歴史、地政学的位置、大国の思惑など、日頃から地球儀的に理解しておく事が必要。現地のニーズを取り入れた商品杉本研究員はグローバル展開のために一番重要なことはその国・地域、市場を知ることであり、言語、法律・制度、宗教、文化、特に人を知り理解する。出来るだけその市場の生の人、声、情報を知り、そして実感すること



「ピラミッドの底辺を対象に狙うことも」と話す杉本研究員。

が大事で、現地人を採用するか、現地に人財を投入して調査研究させる等の施策が必要である。グローバルと言っても同じ商品は売れない。市場の顕在、潜在ニーズを取り入れた特徴ある商品、サービスを開発する。ローカル化しないと受け入れられない。グローバル市場は多様性に満ちており、人々の考え、価値観、文化、歴史、宗教など様々である。このような環境で経営ビジョンや経営目標を分り易く表し、事業運営におけるガバナンスをしっかりとさせておく。そして従業員始め関係者には論理的に説明できることを日頃からコミュニケーションを良くして公平に対応する。日本人だけの阿吽の呼吸では仕事は出来ない。常にオープンに話し合える環境と信頼構築が成功の要。進出した市場で継続的に成長、

反映するためには人財の育成と継続的確保が大切である。新卒採用で留学生や現地人を積極的に採用し、これら外人のキャリアパスと日本人のグローバル教育、市場投入が優秀な人財の継続的確保と育成につながる。

世界から日本を目指す美しき国

小平専務理事は、日本には古くから顧客とWIN・WINの関係や近江商人の「三方良し」の考えは、万国に通用する考えであるという。

中国にも会社を持つ台湾の企業のCEOから「『企業は人なり』『従業員は家族である』が台湾では通用しても中国では通用しない」と聞いた。中国の従業員は自分のために仕事をしてくれるが、会社のために仕事をしてくれない。「会社のために仕事することが自分の利益につながる」という考えが中国では通用しない。

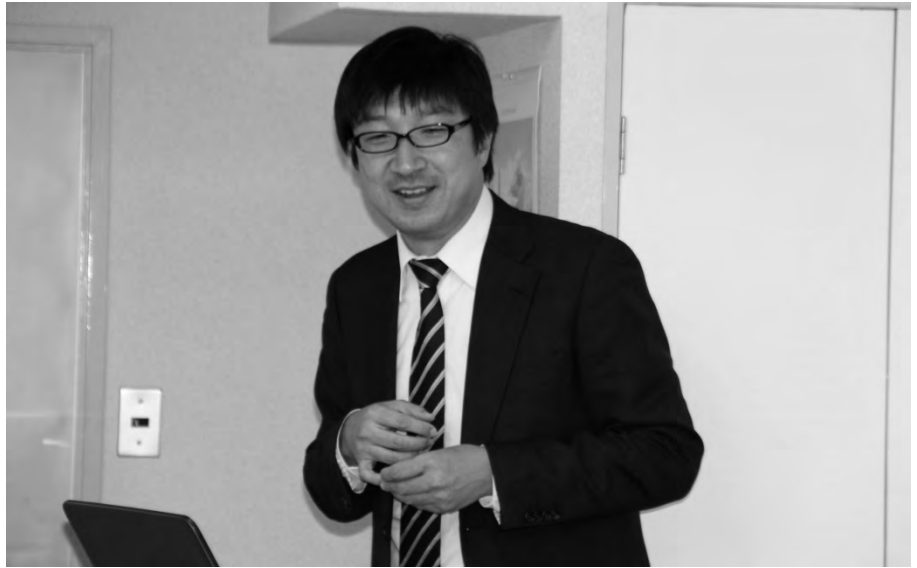
国内のグローバル化が、21世紀の日本の課題である。日本を国際化する上での制約を取り除く。既に海外に展開している企業は、海外で育成した優秀な人財を国内の部署に配属する取り組みを始めたかどうか。色々な障害が出て組織はやがて活性化しない。

米国の企業のように企業や大学が世界の優秀な人材を、日本の組織の中に呼びこむような施策をすることが重要だ。それは日本の少子化への対応策でもあるし、グローバル化への対応でもある。世界の各国から日本を目指す。世界の誰もがこの国に住みたくなる美しく安心で安全な日本に先端科学・技術を学びに来るようにしたい。

■ CIOが企業経営に果たす役割

川口弘行サイバー大学IT総合学部専任准教授の講演(注2)

技術経営人財育成セミナー(第9回)2014.2.4



「イノベーションは結果的に得られた果実にすぎない」と語る講師の川口弘行氏。

CIOの役割は情報システムの外側に

経営戦略から要求を引き出すプロセスが重要

2月4日財団にてセミナーを開催した。経営資源という人、モノ、金、情報、時間の5つを言う。日本は情報という経営資源の利用で大きな遅れを取っている。CEO、COO、CIO、CFOは日本の経営の中でもその役割が理解され始めているが、CIO(注3)もCEOの次席に位置し企業の経営戦略を情報技術や情報化投資の面で実現させるなど情報技術に関する業務を所管する役割をもつが理解されていない。行政のCIO補佐官として勤務をしながら、その経験を生かしてサイバー大学の准教授として学生指導にあたって川口弘行氏を迎え開催した。川口氏はサイバー大学でバーチャルな教育を手掛けることも港区や経済産業省のCIO補佐官の仕事をしている実践的な経験や知見を、講義や質疑応答を通して参加者全員で考えた。

情報技術会社のCTOとCIOの違い
モノづくり企業であればCTOの役割は明快である。製品における要素技術などの領域において責任を持つ立場だと考えると理解できる。CTOは主活動を担当。主活動は価値、つまり収益を得る活動で技術的な領域を統括する。一方CIOは支援活動を担当。主活動が最高のパフォーマンスを発揮するため企業の体質改善を促す役割。地味な仕事である。

目論見通りであるかを見る
つまりシステムは戦略に沿う。戦略をベースとしていない情報システムは上手くいかない。経営戦略には必ず「目論見」がある。目標という言い方をしても良い。この目論見が大切で、失敗した情報システムは目論見が雑であった。CIOは、役所でも会社でも、トップが決めた経営戦略を情報システムの観点でどう実現するかを引き受ける。その際に評価の視点を忘れてはならない。システムは戦略に沿うが掲げた目論見は経営戦略の一つの要素として経営側が示したものである。目論見を見るのがCIOの仕事。適切でない投資をしても上手くいかない。これをCEOに言うのがCIO。

情報システムの調達
最近では自分の会社の中で情報システムを開発することが減り、ほとんどの場合、システムベンダーに委託する。そこでCIOの仕事は「情報システムの調達」。

この時点ではWHY、WHATはまだモヤモヤとしている。あくまでも目論見の範囲でなぜこのシステムを欲しいのか、どうしたい

のかが示されるレベル。**戦略から要求を引き出す**
これを実現に向けてWHATあるいはHOWのレベルまで落とし込む。「WHYに應える情報システムはこうでなくてはならない。こうしなればならない」というレベルまで詰めるのが、戦略から要求を引き出す「要求工学」である。要求は調達の前段階のプロセスとして整理される。つまり、外部の業者に対して欲しい情報システムがどういうものなのかを適切に伝えられなければならない。

図7は、私が考案した調達に際して整理すべき事項を示したフレームワーク。縦軸は時間軸で要求の前に前提条件を示さなければならぬことを示している。前提条件を示した上で、前提条件を踏まえた要求事項を示す。さらに、要求事項を超えて新たに提案を求めた



図7 三段階構成の要求定義

川口弘行略歴: 芝浦工業大学専門職大学院工学マネジメント研究科修了。同大学大学院工学研究科博士後期課程修了。博士(工学)。1996年行政書士登録。2009年高知県CIO補佐官。12年サイバー大学I専任教員(現)。13年港区情報政策監(CIO補佐官)(現)、経済産業省CIO補佐官(特許庁担当)(現)

(注2) ホームページ (<http://eufd.org>) に詳細な報告を掲載
(注3) C I O : Chief Information Officerの略



活発な意見交換が行われた会場。「優秀なCIOは社長の頭の中の暗黙知を形式知化し、バンダーに開発」などの意見も出される

職員に利用させ、うまく機能

これは要求を整理するという観点だけでなく、調達におけるシステムベンダーからの提案を適切に評価できる枠組みをつくる意図がある。その後、委託事業者を決定し契約して、情報システム導入の工程がスタートする。情報システム導入はプロジェクトマネジメントの領域である。

CIO補佐官としては現場に任せるべき領域かもしれないが、プロジェクトマネジメント失敗の理由はここに問題があるかもしれないので手を抜けない。

【質疑】Q:質問、A:回答

Q(坂巻資敏元リコー常務執行役員) サイバー大学の入試はどのようなようになってくるか。生徒はどのような

方が生徒かを聞きたい。
A(川口弘行講師) サイバー大学は高校卒業程度の学力があり、志望動機書で学修の意思が確認できれば入学することが可能。放送大学と同じ考え方である。卒業できるかは本人の努力による。多くは社会人で通学なしで学修指したい人とか、IT業界で働いている人が経営の知識を身につける目的で受講される方もいる。
Q(大橋克己元クラレ常務取締役) システムに人が付いていないか。
A(川口) 昔のような汎用機は減っているのにシステムに人が張り付いているということは昔よりは減っている。
Q(角忠夫松蔭大学大学院教授) 業務システムは各社によって違うが雛形ができていて、こういう要素を押さえればこのシステムは成功だということをやっていくことがCIOの役割だと思うが。
A(川口) 情報システム導入前に個別の目論見を立てさせ、その後目論見を達成したかというレベルの評価でも、現場は反発する。そこを解きほぐしている。
Q(浅野昌宏元JCNアラ代表取締役社長) 会社内に色々なベクトルをもった考えがある、合せようとした時、CIOの役割はどうなのか。単に情報システムを担当するというだけではいけないのか。
A(川口) CIOに与えられるミッションにより異なる。経営者の判断によるところが大きい。CIOの役割のほとんどが情報システムの外側にあり、そちらのニーズのほうが高いとみる。

Africa

多様な生き方を学ぶ

飛行機が着陸態勢に入ると眼下にシマウマやインパラの姿が見えてくる。ケニアの表玄関ナイロビのジョモ・ケニア国際空港。空港の西に隣接して一四平方キロメートルのナイロビ国立公園があり、群れて動くキリンやシマウマ、インパラはもちろん、ライオンやチーターもいる。

サバンナのビッグファイブ

ケニアには二十二ヶ所のナショナルパーク(国立公園)とナショナルリザーブ(国立保護区)がある。一番大きなものは四国と同じ面積がある。国立公園と国立保護区の違いは、決められた道路を走るのが前者であり、後者はオフロードカーで好きな所を走れると言えれば判り易いと思う。しかし、いずれの場合もガイドがいないと何処にお目当ての動物がいるのか判らない。動物園ではないので我々が動物のいる所を探すことになる。特に後者の場合は、ガイド無しではまず大物には出会えない。普通は運転手がガイドとなり、天井が開くサファリカーで出かける。大物とはビッグファイブと呼ばれるゾウ、ライオン、サイ、バッファロー、ヒョウの事だ。それぞれ

ケニアのサファリツアー

研究員 浅野昌宏

が自分の棲みかを持っておりガイドは何が何処に住んでいるかを知っている。

サファリツアーは朝日とともに

このエリア内にはコロニア風のコロニアや近代的で眺望の良い(動物を見る為に)ホテルなど、とても快適な施設があり、私達を迎えてくれる。

サバンナの朝は動物たちの食事の時間である。日の昇る前に起きて、日の出と共にサファリカーで出かける。ゾウの群れが草を食べながら行進して行く。また、夜間に行動する動物もいる。そんな動物がロッジに近づいてくると係員が夜中でも起してくれる。

サバンナで人生観が変わる

私の駐在したケニアでの四年間に、日本から来たお客さんをよくサファリに連れ出した。そして、サバンナの中で、さまざまな動物、鳥、昆虫など野生の生きざまを見てもらう。そうすると実に多様な生き方がある事を身近で体験できる。そして例外なく「自分はこのサファリで人生観が変わった。これからの人生を考え直そう」と言っている。しかし、その人達は、東京に帰った途端に例外なく元に戻ってしまう。皆さんも都会を抜け出して、サファリツアーは如何ですか。

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4) 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

特許活動の要点

特許活動は、新しい特許の発明、他社特許の無効化と他社特許の改良発明の三つが重要である。

知財部門では自社特許の権利取得活動に加えて、他社からの特許攻撃に対して、自社製品を守るための法的な交渉活動や訴訟活動が重要である。

(1) 経営者の活動

特許活動で最も重要なことは経営者が特許の経営戦略上の価値と重要度を正しく認識し、社員の特許活動を奨励する仕組みと特許活動の会社としての目標を明確にすることである。

経営戦略上競争企業に対してどのようなポジションを取りたいかを指示する。

(2) 管理職の活動

トップの方針を受けた管理職の役割は、部下の特許活動の環境提供と活動時間の保証をすることである。

特許の権利は、出願を早くした企業が得られるから、発明してから特許庁へ申請するまでの社内手続きを迅速に処理する仕掛けづくりも重要である。

(3) 研究者・開発技術者の活動

研究者・開発技術者は、自分の従事している技術の発明と、その特許出願に関心が集中しただけで、事業戦略上は、相手の事業を自社の特許で攻撃し、活動を抑制あるいは阻止することも重要である。

(注4)

第5回 企業の知財戦略

研究員 坂巻 資敏

連載：企業経営と新製品開発

相手を攻撃するためには相手の製品を購入し、自社の特許を使っていないかを分析する他社製品調査と、他社の特許を特許庁へ異議申し立てをして無効にする活動と、他社の基本特許の改良特許を他社に先んじて出願し、権利化する活動がある。

自社の事業を守り維持発展させる特許出願活動は、事業の格になる「基本特許」の取得と、これの「改良特許」並びに「周辺特許」の出願を他社に先駆けて行うことである。

(4) 知財部門の活動

経営戦略上重要な知財部門の活動は、自社と競争企業の知的財産権の業界における立ち位置を分析しこれをマップ化して、経営者や管理者に経営戦略情報として提供することである。

この特許情報分析により将来競争企業から知的財産権で訴訟を受ける可能性を分析して供える活動と、自社の保有する知的財産権から競争企業を攻撃し、相手の企業の活動を抑制できる技術を提案すること。

またこうした知的財産権競争を有利にするために事業部門や研究開発部門に対して特許活動の重点を教示することも重要である。

知財部門の重要な役割は、自社が事業を将来行うであろう地域の法務や知的財産権制度の先読みをしてこれに供える戦術を作り関係部門と共同で供えることである。

**一般財団法人
アーネスト育成財団
案内**

CEO人財育成
川口弘行氏とともに財団は、CEO人財の育成に向けて、その具体化に向けて検討を始めた。

日本の企業の多くは「情報」という経営資源の利用で、先進国企業から大きな遅れを取っているといわれる。情報通信戦略でCEO(最高情報責任者)の役割に注目が集まっている。当財団の活動の目的の技術経営人財の育成の一つとしてCEO人財の育成がある。企業情報戦略の立案と構築、CEOの役割などが課題となる。

TMP2014
当財団が後援する東京経済大学(東京都国分寺市)技術経営実践スクール(TMP S)(堺憲一学長)の開講式(4月12日)に西河洋一理事長と小平和一朗専務理事が参加した。TMP Sは昨年まで長年電気通信大学で開講されてきた技術経営実践スクールが今年度から東京経済大学に引き継がれた。また新しい技術経営人財に出会うことができた。成果を期待したい。

編集後記

小生は一般社団法人日本開発工学会(中上崇会長)で長年エンジニアリング・ブランドの研究に取り組んでいる。その主査を務める研究会で「ブランド構築には美的価値を作り出すセンスウェアが必要と示唆された。そして暗黙知としてのセンスウェアの存在と美意識の必要性は多くの識者が認めるところである。」
センスウェアを形式知化することで、感性、知性、心性が融合した質の高いビジネスコミュニケーションが可能となる。感性(センス)は天性のものといわれるが、学びの経験を通して、その能力を発揮することが出来る。つまり科学やエンジニアリングを学び実践することでスキル(経験)に磨きがかかり知性となり、さらに感性と心性とが融合してイノベーションを創生できる。
心性とは誠実、真面目、嘘の無いなどである。知性重視の社会ではあるが、心性、感性が欠けてはビジネスにならないことを再認識したい。(小平和一朗)

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 4月15日
Vol.02 No.3 (S006)



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