

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 2015

Earnest

Vol.03 No.2 (S009)



西河技術経営塾・基礎コースの次に取り組む **2頁**
 日本型技術経営とは何か

[上級コース検討研究会 (第1~4回)] (座長 小平和一郎専務理事)



米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る **4頁**
日本企業のイノベーション経営について
 モノづくり企業に適する制度ではなく、カネづくり企業に有利な会計制度

[技術経営人財育成セミナー(第13回)] 倉田洋産業能率大学教授 講演



企業事件・事故の事例に学ぶ対応策 **6頁**
 部下たちが問題を抱え込まずに、悪い話が組織に上がる

[技術経営人財育成セミナー(第12回)] 岸田雅大明治大学講師 講演

OPINIONS

新年明けましておめでとうございます。財団の「技術経営人財育成と活用」の事業は三年目に入り、多くの方々のご支援により具体的な活動を見て頂くことができるようになりました。

「このままでは日本の経営者は育たない。何とかして若い人や、やる気のある人を育成したい」との思いから財団を作りました。その核となる西河技術経営塾は、昨年十月に二期生六名が入塾しました。私自身、塾にはできるかぎり参加し、塾生とともにMOTの学びを続け、日々の企業経営に活かしていきたいと思っています。財団の目的として塾生の経営する会社を大きくし、そこに働く多くの従業員の方々に豊かにすることがあります。地味ではありますが、我々の活動により豊かな日本国の実現に向け努力してまいります。

昨年は海外に出ることも多く、異文化に触れる中で、海外から学ぶことが沢山ありました。その反面、日本の良さにも気付きました。「治安の良さ」「食文化の多様性」「貧富の格差が少ない国」「おもてなしの心」「性善的相互信頼関係」など、日本はとても住みやすく、仕事もし易く、そして良い仲間がいて、質の良い仕事ができる環境が整っていることを実感しました。日本の会社にはトップダウンの指示を理し、ボトムアップの改善提案ができる現場があります。モノづくりの現場からの改善や改良が、付加価値の高い商品づくりを支えています。日本の良さを再認識し、更に磨きをかけ、海外の事情や状況に合わせたモノづくりをすることで、世界に貢献できるものと確信しました。海外の企業が日本の優秀なる技術者を求めて日本に研究所をつくる時代です。グローバル社会で日本人の資質を生かす経営の研究も財団の課題としていきます。

(西河洋一)

西河技術経営塾・基礎コースの次に取り組む

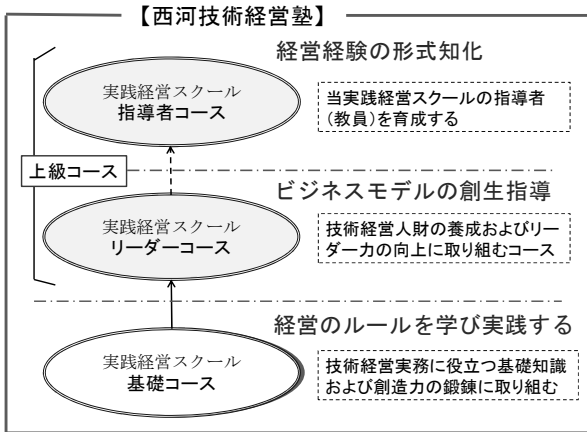


図1 西河技術経営塾における上級コースの位置付け

西河技術経営塾の独自性は何か
 鈴木：塾の独自性をどう考えているか。MOTを経験されているので伺いたい。
 柴田：米国の半導体メーカーのIPOを担当、米系はMBAを学んでいるので学びたいと思ひ芝浦のMOTに入った。知識体系を学べたが経験は自分のほうが上であると思えた。従って、自分自身で学んで体系化しなければと思った。塾生の中小企業の経営者は経営の経験は少ない。塾では、まず経営者には色々な人がいることが学べる。演習では、経営経験者との意見交換のなかでそれが可能になる。
技術を生かす戦略作りを学ぶ
 鈴木：技術経営の付加価値を付ける意味合い、技術を使ってどうやって競争優位をつくることに取り組んでいるのか。
 柴田：中小企業には優れた技術があるが生かすことは出来ていない。特徴ある技術を経営に反映するという技術を生かす戦略の作り方が習得できる。持っている技術を生かす経営をすることが重要。
加納：経営は、雑学と博学が必要になるので、その中で雑用をどう処理するかは極めて重要である。
大橋：実践は白紙で対応した。塾生が何をしようとしているか、自らのビジネスモデルを書かせた。それをテーマに取り組んだ。色々な気付きを意見交換する中で、かなりステップアップしている。
塾生の個別経営課題に皆で取り組む
 小平：コンサルは個別的なソリューションを提供しなければならぬ。塾では「事例に対する悩みは皆で考えよう」ということにしている。基本的に講師は発言を控えて塾生が行う。講師と塾生が1対1で対

日本型技術経営とは何か

第二期生の塾生を昨年十月に迎え「西河技術経営・基礎コース」に取り組んでいる。その基礎コースの上級コースとして「リーダーコース」「指導者コース」の開設を検討している。鈴木潤政策研究大学院大学教授と加納信吾東京大学准教授を迎えて「上級コース検討研究会」を二年間の予定で開設した。本格的にそのあり方の検討を平成25年9月から毎月一回、財団にて四回開催した。



左から前田研究員、右に杉本理事、西河理事長、鈴木研究員。

応し始めてしまうと、塾生のビジネスにのめり込んでしままい、時間的にも量的にも対応が難しい。演習では個別性のあるテーマを塾生相互間で意見交換する。
柴田：塾は、コンサルとも違う。ビジネススクールとも違う。短期的なセミナーとも違う。
実務ではお金でソリューション
 当塾のもう一つのキーワードは、「お金」である。塾では各科目間を「お金」で繋いでいる。講義では常に「お金」を意識させる。実務をしている社長は常にお金でモノを考えている。いくら儲かるか、いくら掛かるか、収益性があるか、資金回収にどの程度時間が掛るかなどをシミュレーションする。学問領域では「お金」がなかなか話題にならない。
鈴木：芝浦工業大学のMOTに関する経験から言えることは、芝浦のMOTは、必ずしも経営者

を対象としていなかった。学部から上がってきた学生も含まれているので特にだ。経営者を必ずしも対象とせずには大企業で研究とか開発ばかりやっている人に経営を分らせることがメインターゲットであった。そういう意味では西河技術経営塾のターゲットが中小企業の経営者とか二世経営者という話だとMOT大学院とは相当違う。
未来を計画できる経営者を育成
前田：塾、ビジネススクールと何を変えようとしているのか。
小平：一つは、ビジネスモデル論で経営者は未来を考えているが、未来を教えるスクールは少ない。
鈴木：未来を教えるとは、具体的にどういうことか。
小平：現実的な事業計画を立てる。

【西河技術経営塾・上級コース検討研究会メンバー】

- 鈴木 潤 (研究員、政策研究大学院大学教授)
- 加納 信吾 (東京大学准教授)
- 西河 洋一 (理事長、飯田グループホールディングス(株)代表取締役社長)
- 小平和一郎 (専務理事、(株)イー・ブランド21代表取締役)
- 浅野 昌宏 (理事、一般社団法人アフリカ協会副理事長)
- 杉本 晴重 (理事、元(株)沖データ代表取締役社長)
- 大橋 克己 (研究員、クラレ社友)
- 前田 光幸 (研究員、高知工科大学非常勤講師)
- 柴田 智宏 (研究員、JXホールディングス(株)新日鉱社友)

(注) ○：研究会座長



「技術を使ってどう競争優位をつくることを教えているのか」と鈴木研究員。

塾生に「ビジネスモデルを組み立てる時に、売上を倍に設定してください」と目標設定が何も出来ていないときにはそう言う。高い目標を設定して、それを技術経営学でどう解決するかを教える。

現状では日本の経営者は育たない

鈴木：西河さんの理念を聞きたい。
西河：基本的には小平専務理事と意気投合して「このままでは日本の経営者は育たない。何とかして若い人や、やる気のある人を育成したい」との思いから財団を設立した。基礎コースは、経営を勉強したくない人を集めてやっていて一期生が入学した時と、出る時の能力はアップしているからレベルアップしたコースの検討のため鈴木先生に声を掛けた。

鈴木：西河理事長の挨拶にある「経営ができる人財育成機関がみあたらない」は経営スクールやビジネススクールがある中で、どこが足りないと思われているのか。

西河：MOTで色々なことを学んだが、学んだことを実践でどんどん取り組む。例えばMOTで学んだことを自分なりに文章化して社員教育に使っていくとか、そういう

ことができていた。企業のお金できている人は上司がMBAとかMOTを学んでいないから「言うとなんか生意気なことを言っている」と取られてしまう。爪を隠すことが良いと言われている。西河塾では、実践をすぐできる経営者に教えて実践に取り組んでいる。知識を教える学校は多いが実践的に一人ひとりの人間が成長していくスクールはないのではないのか。

技術経営塾と経営塾との違い

鈴木：西河塾では、演習がメインになっていて、座学は少なめになっていることに現れていると考えて良いのか。個人的に気になるのは技術経営塾と書いてあるのが基礎コースのどこが技術がつかない他の経営塾との違いなのか。

西河：基本的にMOTを学んできている。塾生の業種、業種で異業種となってしまうので、技術を教えられるのかという技術は教えられる



発言中の大橋研究員(左)、右が浅野理事。

れないが、おおよその共通項的な技術の動かし方は教えられる。これは勉強しながら講師は話れるようにならなくてはならない。

ハイテクより実業をサポート

鈴木：ハイテクベンチャーのマーケットは小さく、技術ベンチャーの立ち上げを考えるとよい人な対象には余り考えていないのか。

西河：そういうところより、実業をうまくサポートしてあげたいという気持ち大きい。

鈴木：技術経営と言ってもハイテクのベンチャー経営者を育てるのではなく世の中にある新しい技術を使って自分の事業をどう解決するかという経営者を育成するの。
西河：そういうイメージである。
鈴木：日本の企業をリストラされ



前田研究員(左)、加納准教授(中央)、小平専務理事(右)。

た方が沢山いて、そういう方の起業を支援する話もあるがいかかがか。
西河：そういうこともやりたい。技術を持っていないのも関わらず、生かされないのはもったいない。

基礎コースを終えてまた勉強したい

前田：基礎コースと上級コースの位置付けをどう考えているのか。

西河：基礎と上級という事は指摘のとおりで、基礎コースを終えてまた何年かして勉強したいという塾生には、鈴木先生のように学問的な専門の所を学ぶことも重要なのかと思っている。どういう風にしたら良いかを研究会でやりたい。

既存のMOTスクールで学ぶことも

鈴木：小平専務が言っていたのは、例えば特定の経営学とか経営戦略論などは既存のMOTスクールの15コマを取って、それをもとに西河塾では実践的な演習をやるとかもあるのではと。

西河：そういう仕組みを活用することも良いことだ。MOTの講義では物事の考え方を学んで角度を変えると気づくことがある。

小平：鈴木先生の別な視点を聞き、我々も上級という意味を考えた時にどういった専門性ある学問とジョイントさなければならぬかを課題にしたい。

専門家の話を聞くことも重要

大橋：専門領域を聞いて役に立つという事もあるが、専門領域を聞いて考え方を自分の領域に持ち込むこともある。マネージにどう当てはめるかを勉強するのである。

小平：専門の話も聞かないといけない。例えば経営者であっても経済学に通じていたり、宗教かもしれない。それが何かを話し合いたい。

米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る 日本企業のイノベーション経営について

技術経営人財育成セミナー(第13回)



「技術者もカネづくりの所でも、どのような処理が行われているのか」について関心を持つことが大切だ」と話す倉田洋教授

モノづくり企業に適する制度ではなく、 カネづくり企業に有利な会計制度

平成26年12月1日に財団にて産業能率大学経営学部現代ビジネス学科長の倉田洋教授を迎えてセミナーを開催した。企業にとって上場は社会的な評価を得るための目標である。しかし、ここ数年の傾向として優良上場企業の非上場化が進んでいる。「株式市場の長期低迷で株価の低迷や、義務化されている内部統制関連のコスト負担の増大や、監査報酬支払増加、四半期決算開示などのIR活動のコスト負担などコストに見合わない」「低金利政策で金融機関から低利融資を受けやすい」と報告している。「上場維持費用は1億3千万円掛かる」と聞くと、「米国式会計制度の改革が本当に株主のための改革だったのか」という疑問が起る。現行の会計制度を学び、講師との質疑応答を通して日本企業のイノベーション経営のあり方を意見交換した。

①会計制度

時価会計、税効果会計、減損会計、IFRS
(国際会計基準)

②企業統治(上場ルール)

四半期決算開示、内部統制制度、連結決算

③株主主権

株主代表訴訟、ROE(自己資本利益率)

図2 日本企業に導入された代表的な米国式制度

導入された代表的な米国会計制度
2000年以降、米国の意向を受けた会計とか企業統治などの諸制度が導入された。(図2参照) 大きいのは時価会計が入ってきたこと。それまで含み資産でやってきた会社のバランスシートを「時価で出さない」と変わった。内部統制体制、米国でのエンロンの問題、日本でも西武の問題、ライブドアの問題と内部体制どうなのかという事件が起きた。コーポレートガバナンスがなっていないと米国から「変えなさい」と。 **米国型の制度改革の波**
米国型の制度改革が、日本の企業経営のあり方を、あまり良い様に変化させていない部分がある。モノづくり企業に対しては、成長を阻害する要因になりかねないとの危機感を感じる。カネづくり企業の方に有利なように作られている。その辺を紹介する。

時価会計の導入に疑問

日本に導入された代表的な米国式の制度を考えてみると時価会計が大変だった。株価も下がる。不動産の価値も下がる。デフレが起る。「時価会計を導入して良かったのか」という疑問が残る。CFO(注1)をやっている一番大変だった四半期開示制度、3カ月ごとに決算をやらなければいけない。初め東証は「簡易でいいです」であったがエスカレートした。3カ月毎とはいえ発表するので、株主の目も気になる。第一四半期よりは第二四半期と考える。次に株主主権で会社は株主のものであるという考え方。ROE(注2)という考え方が日本のそれまでの経営に対してそぐわない。

一、会計制度

企業の会計を標準化するものとして会計基準が存在する。会計処理および会計報告における法規範である。国家が制定するものではなく、慣習法になっている。IFRS(注3)も国がやっているのとは無く、協会がやっている。

日本の上場企業と会計基準

日本の上場企業と会計基準という観点から見るとどうであったか。基礎となったのはこの時価会計、会計を時価で表すということにあるが一番ネックである。

税効果会計

先に払った税をあとで帰ってくる、それを資産として、利益として計上して良いという、企業会計と税務会計が合わさった。決算自体を分かりにくくした。

(注1) CFO: Chief Financial Officer (最高債務責任者)
 (注2) ROE: Return On Equity (自己資本利益率)

(注3) IFRS: International Financial Reporting Standards
 (国際財務報告基準)

(注4) MBO: Management Buyout (経営陣による自社株買)

会計ピックアップ後の決算 会計ピックアップ前の決算

↓ 2009年度決算 ↓

A社	減損・税効果適用あり	減損・税効果適用なし	会計基準適用有無の差
売上高	7,703	7,703	0
営業利益	160	160	0
経常利益	162	162	0
特別損失	406	0	-406
(内 減損損失)	(406)	(0)	(-406)
当期純利益	-370	97	467

公表した決算 筆者作成

時価会計および減損会計ならびに税効果会計を適用

図3 A社の決算(赤字・黒字)

内部統制制度…J・SOXと言われ業務を可視化しなさいと言う制度。どう合理的に考えるかが重荷。**時価会計および減損会計**…企業経営者に、投資をしたがその投資がうまく行かないときはすぐ減損しなさいという制度で投資マインドの減退を促す結果となる。**企業会計に税務会計を持ち込んだ** 税効果会計は、企業会計に税務会計を持ち込んだ。図3は私のいたA社の決算。09年度の時に08年度にM&Aで買った会社があったが、そこが利益を生まなかった。監査法人と話し合った結果、資本金、資本の部を残して「損として上げなさい」で4億円の赤字を出し、最終的には3億7千万円のマイナス。



「選択制にして力が付いてきたら国際会計基準に行くのが望ましい」と質問に答える倉田氏。

「時価会計」と「税効果会計」は予測要素が決算に入る。黒字経営を続けていく事が前提として税効果会計の資産は成り立つ。経営者としては黒字を続けなければいけない。大胆な投資をしないとイノベーションが起きづらい。短期間の業績結果を求められ、長期的視野に立つ経営ができない。**「四半期開示」のルール** つぎが「四半期開示」のルール。3ヶ月ごとの決算は、より目先の業績を良くして行きたいとあえて無理なことはやらなくなる。**【質疑】** ■ソニー、連結で問題が見えない 質問(角)…子会社にとって上場するのは物凄くモチベーションになつ

て良いが、親会社から見たときに上場している子会社をどうコントロールするか。**回答(倉田)**…連結決算はソニーの例にもある通り逆に分かりづらい。本体エレクトロニクス部門は赤字だか、ファイナンス部門の黒字が補って黒字になっている。**■上場で、ガバナンスが守られる** 質問(棚村徳人飯田グループホールディングス経営企画部長)…四半期とかが重荷だからMBO(注4)が多くなっているという意見と理解した。実際MBOをする企業のオーナーが自分たちの会社を低く算定してとか、逆の裏側の面も多く上場して、逆にガバナンスが守られる部分が多いと思う。**回答(倉田)**…指摘の通り光の部分と影の部分がある。まとめる時には少しその光の部分強調してそれで良いのかと言うような価格操作と疑われても仕方が無いようなことをやる。**■IFRSは選択制にしては** 質問(瀧川淳日本エビクス代表取締役社長)…IFRSを導入して、具体的に外国人投資家から注目が集まりやすいとか、評価を受けやすいとか、プラスの材料は。**回答(倉田)**…海外で活躍されている企業は一本化していくべき。研究分野が新興企業ということがあるので、新興企業寄りの話になってしまふ。IFRSがダメだとか言っているわけではなく、海外で活躍している企業は、やっていくのは有効だと思う。小さい会社ではまだ荷が重い。選択制にして力が行くのが望ましい。

西河技術経営塾2期生の会社紹介

分譲住宅供給年間40,000棟の実力
誰もが当たり前にかを、そんな社会にしたい

会社紹介

平成25年11月、一建設(株)飯田産業、(株)東栄住宅、タクトホーム(株)、(株)アーネストワン、アウディホーム(株)の6社が経営統合し、飯田グループホールディングス(株)を設立いたしました。

飯田グループホールディングス(株) 経営企画部次長 棚村徳人
<http://www.ighd.co.jp> TEL:042-452-5888 (代表)

いまあなたに、いちばんのプランを

I WILL

会社紹介と事業コンセプト

昭和62年に株式会社アイルを設立し、現在に至る。

丁寧に、迅速に、確実に

地域に密着し、お客様のそれぞれに合った物件情報をご提供し、あらゆる不動産にかかわるニュースにサービス・サポートしていきます。

株式会社アイル 代表取締役 齊藤忠行
 東京都立川市曙町1-22-27 TEL:042-548-5967

部下が問題を抱え込まずに
悪い話が組織に上がる



企業事件・事故の事例に学ぶ対応策

今回のセミナーは、東芝のOBで現在明治大学講師の岸田雅大氏を迎えて開催した。企業ブランドは、たった一つの不幸事で一瞬にして崩壊してしまう。食中毒、食品メニュー偽装、期限切れ原料の使用、自動車のリコール隠し、耐震偽装、鉄道保安事故等枚挙に暇がない。技術者の倫理が問われるような事故事例を学びながら、安全・倫理対処の実践事例の報告、質疑応答を聞くことで、技術者や経営者が取り組まなければならない安全対策等について学ぶことができた。

一、スペースシャトル爆発事故

スペースシャトル、もう退役したが、安価に年50回くらい宇宙と地球を行ったり来たり、大気圏外に人や物を送り出す運搬手段として機能した。シャトルはリサイクルして地球に戻ってくる。液体燃料ロケット部は使い捨てだが、横に付いている固体燃料のブースターは再利用している。ブースター、輪切りになっていて、打ち上がってからパラシュートで海に落として再利用する。どうやってつなぐのかというところ、フィールドジョイント部といって、ゴムのラバーを使う。ここに無理があった。寒さに弱い。ゴムが硬直して、燃料が漏れて爆発事故を起こした。

フィールドジョイント部に問題

当初からフィールドジョイント部、オリングに問題があることは認識されていた。しかしコロロンビアは打ち上げられた。2回目の打ち上げでも問題が指摘され、対策会議も行われていた。

15回打ち上げた時に、スストグリスが出た。さらに17回目を打ち上げた時にはフィールドジョイント部が危ないことを技術トップに文書で通告をした。しかし検討チームを作るが対策は取らない。対策が進まないまま、寒い日の1月27日の前夜を迎えてしまう。

打上げ前日に会議があつて技術のトップが「技術者の帽子を脱いで、経営者の帽子をかぶれ」といわれ、寝返ってしまう。

NASAは打ち上げに政治的な圧力がかかっていた。計画自体が遅れていた。そんな中でマイナス



「利益を優先するのか、人命を優先するのか」と技術者の倫理問題を説明する講師の岸田氏。

二、技術者倫理事例(世界)

命と安全を天秤にかけたフォード・ピント事件

日本でサニー、カローラなど小型車が市場を席巻した。フォードも慌てピントという車を作った。ピント、後ろから追突されると燃料タンクにダイフアレンシャル・ギアが喰い込んできて、火が出る欠陥が分かった。1台11ドルのラバーで燃料タンクをカバーすれば良いが対策をしなかった。それによつて5百人の死傷者を出した。命と安全を天秤にかけてしまふ。フォードは社会から叩かれた。

ヒトクローンES細胞論文ねつ造

ES細胞、韓国が初めてのノーベル賞受賞直前と云われたが、実は論文のねつ造と最終的に断定された。研究倫理の問題。

三、ジレンマ問題

ジレンマ問題が多重に重なった時に倫理問題が発生することが多い。企業でのジレンマ問題事例

- (1) 医療用の放射線機器を納めている。お客さんから納入時に、測定結果や測定日を改ざんしてくれと云われたが断った。
- (2) 某規格取得審査、マニュアル無視が常態化、審査前に辻褃合わせの書類を作る作業を繰り返していた。嫌気がさして転職。
- (3) 客先から金型発注金額が提示された。これでやれときた。金型制作費はもつとかかる。
- (4) 精度を上げると温度管理などコストも上がる。どこで工場と客先の折り合いをつけるか。
- (5) プラント制御メーカ、単純ミスが多発に対し、1つ1つ潰していくのか、根本から再設計し、水平展開するのか。

四、安全・倫理対処の実践

ジレンマ問題を倫理問題に発展させない為の具体的な対処法。

(1) ゆでがえると逸脱の標準化
組織に属すると、どうしても価値が茹で上がる。逸脱が日常化し、毎回逸脱を繰り返しているうちに、不安全、不誠実に鈍感になってしまふ。誰も煮え湯だったら飛び込んで。誰もしないが、最初は水で加熱しても気持ち良くなつていくが、茹で上がる頃には自分では気付か

(注5) ABET: Accreditation Board for Engineering and Technology (米国にある技術者教育認定会議)

(注6) JABEE: Japan Accreditation Board for Engineering Education (日本技術者認定機構)

(注7) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/『連載: 中東』に全文掲載

1. Good news is no news
自分のところに良い話しか来ないような、裸の王様にはなるなよ。
2. No news is bad news
何も情報が入らなくなるのは、悪い兆候なんだよ。
3. Bad news is good news
悪い情報が次々に入ってくる。そして悪い問題を会社の組織の問題にする。

コマツの坂根氏の以上のことばを引用し「部下達が問題を抱え込まず、悪い話が組織に上り、組織・会社の問題にしようという流れを全社に定着させよう」と講師の岸田氏がまとめて述べた。

ず、死にまで到ってしまう。
(2) 組織の考え方は必ず偏る
このエスカレーターは上りか下りか。健康者は「上るのに楽をしたい」と思うが、身体の不自由な方は下りの方がきつい。健康者で茹で上がった人には不自由者の気持ちに気付かない。組織が偏っても、自分では偏っていることに気付かない。新人が入ると「おかしいと感じたら指摘して」と言う。
(3) ゆで上がらないための方策
茹で上がらないためには、どうしたら良いのか。第三者の目が大事だ。「それはヤバイ」と言ってくれる人がいれば気付く。エーザイは「家族に胸を張って話せませう」と書いたカードを持たせ、それで行動を思いとどまらせる。
【質疑】Q:質問、A:回答
Q(浅野昌宏)フリカ協会副理事長(長):最初にスペースシャトル事件の分析、研究の結果、組織として

どう対応したのか。刑事罰は。
A(岸田雅大講師):刑事罰、調査委員会の結論、不勉強である。
■日本では刑事罰が先行する
Q(小平和一朗専務理事):米国では「スペースシャトルの先頭のセラミックがどうか」事故解析が進む。分析が出来る風土は刑事罰と分離されている気もする。日本ではまず刑事罰が先行するので、隠蔽が始まる。
A(岸田):日本は儒教文化で、良かれと思って不正をやる。会社の為に良かれと問題を抱え込んでしまふ。隠ぺいがある。
Q(山中隆敏富士通研究所研究員):海外と教育で何が違うのか。
A(岸田):自分がリスクを取ってやるかどうか。日本人は自分が取る必要はないのだが、やれば会社が喜ぶのではないかと勝手にものを捉える傾向がある。個人主義の中国ではそういう方は出ない。
米国の倫理教育から学んでいる
Q(下斗米秀之明治大学大学院):特に外国の大きな企業は沢山あるが、そういった企業の倫理教育を参照しているのか。
A(岸田):倫理教育については、ABET(注5)という米国の技術者教育の有り方・標準化の推進を行う機関がある。その資料が使われている。日本での組織はJABEE(注6)である。
意見(吉久保誠一元TOO専務取締役):.. 事故には予兆がある。小さな事故が起きた時にどうやって早くつかまえるか。ジレンマは起きる。クレームは最初からドンと出ない。最初の一発を捕まえて早急に対処する。安心料だと思う。

中東
アラブのお話し
(3)

イスラム教典コーランで飲酒を禁じていることは皆さんご承知の通りですが、厳しさの度合いは国によって異なります。
厳格に守っている国はサウジアラビア、リビア、クウェート、イエメン、イランなどで、外国人には許している国は、UAE、カタール、バハレーン、オマーン、パキスタン、マレーシアなどがあり、その他の国では行政上は禁止されておらず自由です。

(注7)

理事 浅野昌宏

イスラムの戒律とお酒

我慢できない人は自分で造る

私はリビアのトリポリに四年住んでいましたが、自分で造っていました。
「砂糖水」にパンを作る時のイースト菌を入れれば二、三週間でアルコールが出来るのですが、それでは味気ないので、葡萄ジュースを大量に買ってきてポリバケツでワインを造り、三か月は寝かせておきました。

自分で蒸留器を作り、ブドウ焼酎も作りました。日本からの出張者には、自宅に招き飲んでもらうのですが、大変喜ばれました。
鞭打ちの刑が待っている
もちろん、こっそりとやり

冷蔵庫の無かった時代、豚肉は不衛生だったという事のようにです。
ついでながら、奥さんは四人まで持つ事ができると書いてあります。イスラム教が成立した七世紀のアラビア半島では、部族間の戦闘が絶えず未亡人も多く、救済策としての必然性があった様です。
しかし、四人まで娶って良いといっても、アラアの神は、全ての夫人に平等に愛を与える事を求めています。あらゆる喜びを平等に与えることなど難しい話です。財力と体力がないと出来ません。
アラアも洒落た神様ですね。

ます。見つかると牢獄行きです。飲酒で捕まった人もいました。日本人の場合は、詫びを入れて貰い下げに行くことと釈放してもらえました。しかし、現地のイスラム教徒であれば、鞭打ちの刑がまつています。
砂漠に生きる人々の百科事典
何で、コーランでは飲酒を禁じているのでしょうか。
コーランと言うのは、仏教の経典とは違って、砂漠に生きる為の「百科事典」の様なものです。乾燥した、暑い所では酒は健康に良くないので。同じ様に、豚肉も禁じられています。
冷蔵庫の無かった時代、豚肉は不衛生だったという事のようにです。

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8) 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

企業業績とiPod商品

企業の業績は、ヒット商品が出来るかどうかによって大きく左右される。この代表的な事例は、アップルのiシリーズの開発である。iPod、iPhone、iPadのたった3機種で赤字にあえいでいた企業が世界一の株式価値を持つ超優良企業に生まれ変わった。

iシリーズの新製品開発

千曲のダウンロードを10分以内で実現し、バッテリーの寿命は千曲再生できる容量にiPodはした。しかもコンパクトで一曲当たりのコストが安かった。コンピュータネットワークから音楽をダウンロードし自分の再生機で楽しむためのビジネスで鍵になる項目は以下の6項目である。

- (1) ダウンロード可能な多くの楽曲を用意する
- (2) 楽曲のダウンロード時間が速いこと
- (3) ダウンロード操作と音楽プレイヤーの操作が簡単
- (4) 卓越したデザイン
- (5) 楽曲の購入価格が安い
- (6) 盗人と言われないで気に入りの曲をコピーできる

卓越したデザインとはシャネルやルイヴィトンのように所有すること自体が優越感と幸福感を得られる商品のことである。

第一の課題はジョブス自身が直接音楽協会のトップと交渉し発売当初20万曲の楽曲を確保した。

第8回 新製品開発の成功事例 (注8)

—アップル社のiシリーズの開発—

役員 坂巻 資敏

連載：企業経営と新製品開発

第二の課題はFireWireという自社開発技術を応用した。

第三の課題はiTunes、スクロール・ホイールと著作権保護問題を解決するACC (Advanced Audio Codec) を自社開発し、音楽プレイヤーのCPUに行わせていた機能をPCへ移行し、操作性をシンプルにした。

第四の課題はジョブス個人の感性で徹底的に洗練され芸術品のレベルを追求した。

第五の課題は既存製品に比べて桁違いに安い価格を実現。

第六の課題は「片側交通」つまりMacを通して、iPodへ音楽を録音できても、iPodから第三者のマックへ音楽を転送できなかった。一曲99セントの販売価格のうち70セントは、音楽協会とアーティストへ配分して問題を解決した。

製品開発の目的

ヒット商品には必ず優れた開発目的が設定されている。

私利私欲の目的でなく、世のため人の為になる目的である。この優れた目的のことを「錦の御旗」と呼んでいる。この目的には、だれも逆らえない目的のことである。

皆が喜ぶ錦の御旗

ジョブスはオーディオ・プレイヤーの事業に携わる人々が皆幸せになる新製品とニュービジネスモデルを作ろうと考えた。顧客の喜び、音楽産業の喜び、アーティストの喜び、アップルの喜びが彼の錦の御旗である。

一般財団法人
アーネスト育成財団
案内

新役員の登記が完了

平成26年12月9日、午後5時から財団内会議室にて第2回定時評議員会を開催した。議題は第2期事業報告と決算報告、新年度の役員体制と事業計画の承認、公益認定の申請の承認と、申請が受理された場合の定款の変更、収支予算の承認などが審議され、決議された。当財団の新評議員と新理事の登記申請を行い登記が完了した。財団の活動は本年3年目に入り、設立からの理事が任期2年を終え2名が再任されるとともに新たに2名の理事が選任された。評議員は4年の任期で新たに2名の評議員が選任された。

(議事録などホームページに掲載)

役員は以下の通り。
評議員・大橋克巳、吉久保信一、角忠夫、柴田智宏、前田光幸
理事長(代表理事)・西河洋一
専務理事・小平和一朗
理事・浅野昌宏、杉本晴重
監事・田中千穂

編集後記

西河技術経営塾・上級コース検討研究会のなかで、日本型経営の「日本型」が議論になりました。グローバル化が進展する中で日本の弱点が見え出し、米国流が主流となる中「日本型とは」という問いにどう応えたら良いのか悩みました。現状、日本人は就職と良いながら就社です。良い職業より良い会社を探しています。

日本の経営者は長期的な事業予測を立て職種転換するための教育や新しい技術の習得を会社内で取り組んでいます。その点で日本企業は昔から戦略を持って、自らの組織を守ってきました。

改めて考えると米国の経営とは基本的に違いがあることが分かりました。米国の従業員は「金のため」に働きますが、日本の従業員は「会社のため」に働くと言われています。ありがたいことです。

日本において企業は永遠です。従業員を財産として扱います。米国の経営戦略を学んでも、その点を理解していないと、職場から浮いてしまいます。(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
2015年1月15日
Vol.03 No.2 (S009)



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