

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 2015

# Earnest

Vol.03 No.3 (S010)



**異文化を理解してビジネス展開**

日本の強みを生かす経営手法  
[グローバル研究会 (第4~6回)] (前田光幸座長)

..... 2頁



**エスノグラフィの経営への応用**

—製品・サービス・組織のデザイン手法を学ぶ—  
[技術経営人財育成セミナー(第14回)] 平田貞代芝浦工業大学大学院准教授 講演

..... 4頁



**経営実践力を育成する西河技術経営塾**

働きながら学び、学んだことをすぐビジネスに生かす

..... 6頁

**OPINIONS**

四月、新年度となり学校や会社ではフレッシュな新たな人材を迎え新しいスタートを切りました。産業界は、安倍ノミクスの経済対策により大手企業を発端に、賃上げ等に向けて動きが始まり、デフレ収束に向ける動きが進みつつあります。労働環境も一変し、一部の産業では人手不足の状況となりました。建設業界の将来に向けた大工不足が危惧されている中、ある機関で大工職人の実態に関する報告書が出されました。その中の記述を紹介しました。

「プレカットの普及により新築の現場では、熟練した技術よりパワーと早さが求められたため、高い賃金を得られやすい一人親方の増加を招き、大工技術の習熟度による賃金体系を破壊させた。特に大規模なビルダールの世界では本来持つべき大工技術の習得の機会を得られなかった中堅大工を増加させ、年齢とともに組立工の先にある将来像が見出せず、組立工としての職に嫌気をさして、多くの離職者も生み出している。木造建築を理解し、木材の扱いなど関連する専門的な職能を備えた担い手を育成しなければ、人材の空洞化は今後一層深刻になることは明らかで、健全な市場形成が危ぶまれる」とあります。

「プレカットの普及」「大規模なビルダー」が悪で、人材の空洞化を招いているようにありますが、はたしてそうでしょうか？

**技術は進化し、豊かな社会をつくる**

私の父は大工でした。小さい頃学校が休みの時、父親の現場に弁当を持って何時も一緒に行きました。父親の背中を見て育ってきて、将来大工職人になると思っていて、将来大工職人になる自然に考えていました。高校在学中に「私は将来、宮大工になりたい」と父に打ち明けました。答えは「止めておけ」でした。「どうして」と問うと「どんだん良い機械ができて大工の技とか能力が必要なくなる時代になる」と言われ、熟慮し夢を断念し、現場監督になりました。

今、正に35年前に父親が言ったとおりの時代になりました。大規模なビルダーは実は20年前は何処も小さな企業でした。私の経営している会社も15年前は、十数名の小さい規模でしたが、現在は企業統合も経験したが、5千名を超える大会社に成長しています。

時間が経過するにつれて、技術は刻々と進化していきます。その技術を活用し、時代の要請に答える事ができる所が成長し、そうでない所が淘汰されていきます。

一般住宅を造る大工職人は、昔ながらの大工職人の技能は将来に向けて不要に成りつつあると思います。技術は形を変えながら伝承されます。大工の匠の技は、プレカット技術へ継承され、高度な機械加工が実現されています。

(西河洋一)

# 異文化を理解してビジネス展開

## グローバル化における問題、その原因を分析する



### 日本の強みを生かす経営手法

第四回グローバル研究会(座長前田光幸)を14年11月18日に財団内会議室にて開催。第五回目の研究会は15年1月27日に開催、第六回の研究会は2月24日に開催した。主要なテーマは、グローバル化における問題、イスラム過激派と中東情勢、日本の経営の強みなどに関して各委員が調査した内容を報告し、意見交換を行った。

財団の事業概要である「世界経済の動向調査」の具体化として、「グローバル研究会」を企画した。財団の事業計画では「世界経済の動向調査」としたが、ビジネスのグローバル化への対応を考えると必ずしも経済だけではなく、文化、宗教、マナーなどがあり、「グローバル研究会」として取り組むこととした。写真は研究会で報告中の大橋克己研究員(右から2番目)、左から前田光幸座長、西河洋一理事長で、大橋氏の右が浅野昌宏理事。

第4回の研究会の中で杉本晴重理事は『大手通信企業の海外展開の教訓』と題し、日本企業の海外事業進出における教訓の参考になればと「日本人の育成」「現地人の育成」「日米経営の連携」「市場拡大に伴うリソースの問題」「ビジネスチャンスとリスクの見極めと決断」「継続的開発と事業拡大、ブランド確立」などについて報告した。

### グローバル展開でのマネジメント

同研究会のなかで前田座長は、『グローバル展開の段階的マネジメント』と題し報告した。海外展開とは、国内市場が成熟化しているの、海外市場(特にアジア)の成長を獲得する為に出ていくということである。他方、グローバル展開とは、自社あるいは自社とアライアンスを組むグループが生み出せる価値を国内、海外、関係なしにどこでどのように展開するかということ、両者は発想が全く違う。国内市場で行って来た高品質・高機能な部品、製品、サービスを海外で展開しようとする、アジア新興市場ではハイエンドな市場は狙っても、ボリュームゾーンには入れない。ボリュームゾーンを狙うには、低コスト、低機能の製品を提供する必要があるからだ。しかし日本企業は、経営者・技術者、製造現場含めて、低機能・低品質なものを造ることに強い抵抗がある。「そんなものは作れない。自分たちの存在意義がない」となる。180度視点を変えて「インドやインドネシアの大多数



海外展開の教訓について話す、杉本晴重理事(中央)

の人は年収数万円以下で大変貧しいが生活を向上させたい、便利になりたいという希望を持っている。だから3千円のTVを作って提供」という発想が必要である。10年もすれば3万円のTVの顧客になる。韓国、中国企業は低コスト、低機能で展開を図っている。彼らは着実に進歩して、低コスト、高機能なものを提供していく。ハイエンドを狙った日本企業はニッチに追いやられ、アジアの成長の蚊帳の外となる。かつて、欧米企業を席巻した日本企業の軌跡を、彼らが辿る。日本企業はボリューム市場を狙わなければならない。三つの要素の変革一つ目は、バリューチェーンを低コスト化追求型に組み替えること。その為には開発、マーケティングの現地化が必要。次に人材育成については本気で自社の知の伝

(注1) イスラム国 (ISIL) : (アイシルともアイエスアイエルともいう。Islamic State in Iraq and the Levant)



「海外展開とグローバル展開と発想が異なる」と報告する前田座長。

承と現地化が必要。現地人材の獲得と長期勤続の為にブランドの強化が望ましい。最後に現地市場進出については段階的に、異なる重点化と戦略が必要。4段階(輸出型、メンテ・サービスシフト型、製造シフト型、開発シフト型)それぞれにかなり違うという認識を全社で共有する。

**中東で長らく暮らした観点で分析**  
浅野昌宏理事は第4回の研究会の中でイスラム過激派の動きに関連して『イスラム過激派と中東情勢』と題してイスラム国(注1)の現状と見通しについて報告があった。

中東の不安定をもたらししている要素はいろいろの切り口から見れる。中東で永らく暮らした者の観点から三つの要素に整理した。一つは欧米のアラブ・イスラム世界に対する配慮に欠けることがトランプの発端になっている。二つは歴史的に見ても中東には強力な指



浅野理事、「中東地域は未だに闘争社会だと言ってもよい」と報告。

導者が必要なこと。三つ目はイスラム過激派グループの存在と増大と、それを増大させる環境を欧米が作り出していることがある。

**欧米はイスラム世界の価値観を無視**  
例えば90年にイラクがクウェートを侵攻した際、アラブ諸国の間ではアラブ地域での解決を求める声が高まっていたにも拘らず、米国は軍隊を湾岸地域に素早く展開させ、戦争へと突き進んだ。米国には、アラブ・イスラム世界の制度や秩序、また宗教的価値観に対する配慮に欠けていた。彼らの世界には、何千年の歴史の中で培ってきた紛争への対処方法があり、彼ら自身に任せるのが自然であった。それは紛争解決後の地域の安定をもたらしものではなかった。それに続くイラク戦争では、曲がりなりにも国をまとめてきた実力者を引きずり降ろし、西欧風の制度を押しつけて、途中で撤退すると言う中途半端な介入をしたが為に、チグリス、ユーフラテス流

流域の住民は10年に亘り大きな社会不安を抱えながらの生活を強いられている。

**強力な指導者の排除**  
中東地域は未だに闘争社会だと言ってもよく、縁故社会で部族や宗派などの共同体意識が強くある。その共同体内部では、同調圧力や相互監視が強い。コミュニティは排他的でシアア派對スニ派の様な対立を引き起こしやすい。中東は、何千年の間、数え切れない程の王朝や権力者が争い、統治してきた中で、現在でも人種、部族、言語、宗教・宗派が混在する地域であり、強力な権力なりリーダーシップを持っていないと統治できない地域だ。この事を、認識せずに西欧風の選挙を持ちこんで、民主化せよと言っても全く実現性のない話となる。

**イスラム過激派グループの存在**  
この強力な権力者不在の期間が続き、社会が不安定化すると、ここにイスラム過激思想の活躍の場が出来て来る。そこには現在の世界が、キリスト教徒が主役の欧米先進国が主導権を握っていることへの反発や、イスラエルを米国が支えていることに対するイスラム社会の反発や敵意も混じって来る。

**日本の経営の強みや弱みを考える**  
第5回の研究会の中で小平和朗専務理事は『日本企業のグローバル経営』と題し、報告した。大手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「日本経営」を見直してみたい。多くの場合、米国の学者の研究した経営学を学ぶ。

実務では、人、もの、金という経営環境が米国と日本とは違う。従って、その中には、使えない知識や使っていない知識もあることを理解しなければならぬ。

グローバル経営における「日本の経営」の強みや弱みを考えたい。

**日本の長期雇用を前提とした経営**  
日本人は就職と言いつながら就社である。良い職業より良い会社を探す。終身雇用を前提としている。日本の経営者は長期的な事業予測を立て職種転換の教育や新しい技術の習得を会社内で取り組む。その点で日本企業は昔から戦略を持って、自らの組織と組織の構成員である社員を守ってきた。プロジェクト型で、仕事が終われば従業員を解雇する米国の経営とは基本的に違う。株主利益の最大化が彼らの経営である。

**日本の従業員は会社のために働く**  
米国の従業員は「金のため」に働くが日本の従業員は「会社のため」に働く。日本において企業は永遠で所属する従業員は財産。米国の経営戦略を学んで、そのまま日本に導入しようとしても違いが分からないと理解は得られない。その点を理解しないで米国流の経営戦略を立案しても職場から浮いてしまう。

**日本では社員教育に取り組み**  
日本の工場の強みは「現場力」。海外の事業所でボトムアップ型はなじまない。取り組もうにも作業者に基礎的な知識が備わっていないので、現場改善提案を期待することはできない。トップダウンのQC活動に取り組みても、ボトムアップ型QC活動は出来ない。

# エスノグラフィの経営への応用

## — 製品・サービス・組織のデザイン手法を学ぶ —

技術経営人財育成セミナー(第14回)

平成27年2月17日に財団にて芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科の平田貞代准教授を迎えて第14回目の技術経営人財育成セミナーを『エスノグラフィの経営への応用』と題して開催した。製品・サービス・組織のデザインにおいて、利用者、顧客、従業員といった関係者の実態を把握することは難しい。それは形式知化されてない情報に基づいて、人は思考したり、行動したりするからだといわれている。平田氏は、形式化されていない情報を把握する方法として、文化人類学における研究方法の一つであるエスノグラフィを使用することを提案している。強い製品・サービス・組織をデザインするための道具としてエスノグラフィを実践する方法をきくことができた。グローバル化が進み複雑さが増す環境において、経営の競争力を高めるために、こうしたエスノグラフィの応用は強力な手段になり得ることが分かった。



「技術を要求に対応させるビジネスの中に『人間を見る』というエスノグラフィを取り入れる」と主張の根拠を説明する平田貞代准教授。

## 現場で自ら体験し、参与しながら 暗黙知を理解する

### 情報の種類

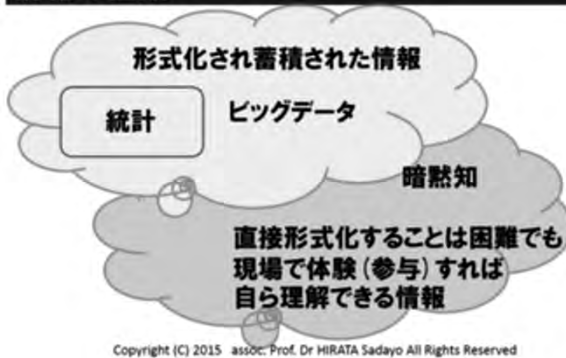


図1 日本企業に導入された代表的な米国式制度

ビジネスにエスノグラフィを取り入れ失われた20年というが輸入品・輸出品の金額、品目で細かく見て行くと、国際競争力が低下していると言われている。その中でも影響を受けずに伸びているものがある。具体的には、輸送用機器、電気計測器、原動機、IC。他の製造業と違って伸びてきたかの調査をした研究報告がある。それを読むと「技術を要求に対応させる暗黙知が非常に複雑なものが生き残っている」とある。これが日本を今後強くする原動力になるのではないかと調査が続いている。

この「技術を要求に対応させる為の暗黙知の蓄積」が、私が技術系・機械系の産業ビジネスの中に「人間を見る」というエスノグラフィ(注2)を取り入れると良いという主張の根拠の一つである。従来、調査とか実態を把握するために、皆さんが必ず用いていた

「統計でマーケティングする」などの方法で調査が進んで、例えば統計調査の方法が洗練されてくると、形式化された情報、蓄積された過去の情報は非常によく分るようになってくる。特にビッグデータが出現してからは、大量のデータを扱う事が出来るので、非常にリアルタイムに事実が把握出来るようになって来た。

一方、暗黙知と言ったもの、これはどうか。暗黙知は「形式化出来ない、見えないモノ」ですからビッグデータの中には蓄積がされていらない事になる。そうすると、直接形式化することが困難な情報は一体どこにあるか。それは「現場」にある。現場にそのまま散在している事になる。(図1参照)

それは監視カメラに映しておくという事もあり得なくはないが、映しておいても、例えば職人さんの暗黙知が分るかどうか。先ほどのような、伸びてきた機械産業の要求と上手く技術を対応させていくようなコツが分るかというと、そういう訳でも無い。このような暗黙知は一体どうしたら良いのか。「現場で自ら体験して、参与して行きながら理解する」という方法になるかと思う。この方法が文化人類学の「エスノグラフィ」と言われている方法になる。

**現地の観察メモをみて気づく**

パナソニックのクーラーの事例。インドの駐在員になった日本の方が色々な量販店に行つて見ると、パナソニックのエアコンがなく、だいたい韓国製。「どうしてこんなに品質が良いのに売れないのだから」と現地の調査に行つた。

(注2) エスノグラフィとは、人々 (ethno) を描く (graphy)

120人位の現地の人達に「インドの家庭にそれぞれ散らばって入ってもらって観察をしてメモしてきて下さい」とお願いした。そのメモを集めて日本人の駐在員の人が読んだ所「ちよっと可笑しいなあ、珍しいなあ」。インドの部屋は天井にプロペラが回っていてクーラーがあってもそれを点けっ放しにしている。クーラーはあっても1台だけ。当然一日中つけたまま。観察した情報をどう製品に役立てたのか。

**改善結果、リモコンはいらぬ**

「点けっ放し」「クーラーが利いていても、天井ファンを回しっ放し」というような事実の記録から風がブーンと動いていると涼しさを感じられるという習慣があるということに気づく。インド向けのエアコンに切り替えようという事で、まずリモコンとか温度調節機能を取った。これで開発費が安くなる。その代わりに風力、風を送る力を強力にパワーアップした。韓国のもは、普通は窓に付けるタイプである。それが寝室にあるとベッドの方に張り出ている邪魔とメモにあった。寝室の窓にエアコンが付くと邪魔なので壁掛けタイプでコンパクトな薄型にした。このエアコンが凄く売れた。

**【質疑】Q:質問、A:回答**

**Q(前田光幸高知工科大学非常勤講師)**：インドの顧客はマジヨリテイじゃなかった。

**A(平田貞代講師)**：「パナソニックもそうです」。日本の駐在員が見たから驚いた。「あれー、リモコンなんか要らないのだ」とか「温

度調節しないし、切らない」。  
**Q(前田)**：向こうでは当たり前。  
**A(平田講師)**：向こうでは当たり前なので、海外展開の時に良く使われる。エスノグラフィで非常に気を付けているのが、できれば録音取って本場にその人が言った通りに書かないと、ほとんど良く分からない。まず上手く話してもらおうというテクニクもあるが、その後、物凄く緻密に喋った通りに例え「間がどれくらいあったのか」とか、「声のトーンが上がったのか下がったのか」とか、「その時手をカチカチしていたのか」とか、そこも含めて全部書き取って客観的に矛盾点とかを探す。

**経営・営業スキルとの類似性**

**Q(鈴木義晴スプラッシュ代表取締役)**：私は不動産仲介業で先生の話聞いて銀行の住宅ローンの審査は、まさしくビッグデータ「どこに何年務めて年収いくらだから融資は可」と。ところが最近「全国保証」という会社が全くそれを覆しお客さんに「ありのままを全部言ってください」とやってもデフォルト率は変わらない。もう一点、先生の話をよくよく聞くと、不動産屋の営業マンが詰めるときに全く同じ。気持ちよく買わせるにはお客さんに先ず喋らせる。

**A(平田講師)**：二つ目の質問から、

「これはいよいよココに来て、聞くような話じゃなく、俺はずっとやってきたよ」という方がいらつしやる。仕事の中でも、家庭の中でも、あと、誰か子供に何か教えるときでも、観察して「その人がどうなのか」という事を理解してから伝える事で、相手の心をつか

むとか、動かす、人を行動させるという事を、みなさん自然にやって来ている。「そうだな」と思ってた方は「今日来て頂いてすみませんでした」と時間を無駄にしたと思う。そう思った方は実際にそのスキルがある方だ。特に経営者の方は、そういうスキルが非常にある。それがたまたま「営業がうまいんだ」という事を再整理して、それは「どういう手順とか、どういう方法から来ているのか」という事をちよっと振り返って頂くと、ますますそのスキルを使いたいと思える存分使えるとか、誰かに教える事ができる。

**Q(大橋克巳評議員、元株クラレ常務取締役)**：私はメーカーにいて、マーケティングをやっていたが、



「観察して対象者がドンドン喋る様にするテクニクはいろいろあると思うが、上手く表現してくれるのか」と質問する前田光幸氏。

この手法、エスノグラフィという言葉は、私がやっていた時には無かった。基本的なメーカーサイドの物の見方とか、サービスの形を見ていると、製品を受け取る側のギャップがあつてマーケティングの中にいると両方が聞こえる。情報の取り方や問題解決方法には素晴らしい手法が各企業の中にあり、エスノグラフィ的なものもある。  
**A(平田講師)**：至っておっしゃる通りだと思ふ。ちよっと今は珍しいので、よくこの手法を講演して下さいと云われるが、ほとんどの方は「普通はそうじゃない方法、例えば仮説を立ててやっていると統計を立ててやっていると統計を立ってやっていると、なぜこれをやるのか」とおっしゃられる。私はその通りだと思ふ。今日の話の中で何回も「間違つて使わないでください」と言つた。「まずはチェックリストで取れるなら取つてしまふ。統計で分かるなら先に調べる」という所。でもそうじゃない。「どうしても分からない所」「すぐく少ない所を狙いたい」「まだだれも見つけていない事をやりたい」「それはヒット率が物凄く小さいところ」、そこにチャレンジしたいのだから、一般的な方法じゃ無いもの、珍しい方法を使わなければいけない。使いだころを見極めて頂き、なんでもかんでも良いという訳では無い事を理解して頂きたい。  
**Q(前田)**：組み合わせが大事か。  
**A(平田講師)**：そうです。確かに組み合わせなので、エスノグラフィを使つたら仮説検証に行くのが良い。



財団顧問の平強氏(米国・CAエンジェル投資家)が『シリコンバレー近況』と題し、塾生に講演。

# 経営実践力を育成する 西河技術経営塾

働きながら学び、学んだことを  
すぐビジネスに生かす

## 海外生産のメリット・リスク/デメリット

- ・ **メリット**
  - ・コスト:人件費、土地、建設費、税金・電力費・水道費等
  - ・人材確保(特に労働力)
  - ・為替変動ヘッジ
  - ・市場に近い:地産地消(需要のある所で作る)、輸送費、知名度
- ・ **リスク/デメリット**
  - ・カントリーリスク(政治、安全・環境・衛生等)
  - ・宗教・文化の違い
  - ・法律・規制の違い
  - ・国内の現場力低下(国内空洞化)
  - ・品質・納期(現地以外特に小ロット、短納期品)
  - ・人材定着・人材育成→日本からの支援工数増(リソース)
  - ・管理費(連絡・交通費など)
  - ・IT(情報・ネットワーク):データセンタ、バックアップ、BCPはメリット

図2 「海外におけるモノづくり(第20回)」と題し4月8日に講演した杉本晴重講師の資料。



モノづくりを担当した講師の杉本晴重氏。

モノづくりを会計数値で管理する  
杉本晴重講師は、モノづくりに関連して「モノづくりを理解し、生産活動を学ぶ(11回)」「モノづくりを会計数値で管理する(12回)」「商品開発の進め方(15回)」「海外におけるモノづくり(20回)」と題する講座を担当した。図2は第20回の資料の一部で海外生産のメリット、デメリットに関する資料である。  
今回塾の講師をしての感想を杉本氏に聞くと「塾生、講師とも色々な方がいて新たな気付きを得ている。演習や終了後の懇親会などでの意見の交わりで、自分では思っていたような自立心が

なぜ海外マーケットなのか  
浅野賞宏講師は「海外マーケットの市場創生(19回)」を担当した。塾について「自社を客観的に観察する演習を通じて、塾生自身が自分の経営に多くの『気付き』



マーケティングを主に担当した講師の大橋克巳氏。

芽生えるとともに、発想豊かな塾生に育っていつている」と話す。  
会計数値は経営判断のデータ  
大橋克巳講師は、マーケティングを主に担当し「事業計画を作成する(03回)」「新規の市場を生ずる(05回)」「会社組織と組織的活動を学ぶ(07回)」「顧客とのコミュニケーションを考える(09回)」「ビジネスを会計数値で管理する(10回)」「企業文化とアイデンティティを考える(16回)」「を担当した。図3は、第10回の資料の一部で、会社の状況と会計との関係を説明するためのものである。  
塾について大橋は「学んだことをすぐに演習で実践し、会社に戻って、社員と議論している。塾だけで終わらずに社員とともに学んでいけることが重要だ。社長をやりながらこそできる西河技術経営塾の効果が出ている」と話す。



大手社において海外ビジネスの経験が豊富な講師の浅野昌宏氏。

を得ているようだ。講座終了後の会食の場が『気付き』の確認の場となり、講座の延長として有効に機能している。経営の原理原則、経営に対する姿勢など、個々に差はあるが、理解の度合いが深まってきた」と浅野氏は語る。

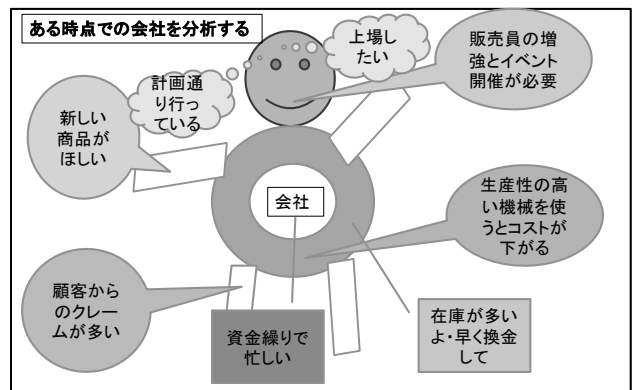


図3 会計数値で会社を分析する(大橋講師の資料)

(注3) 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

**西河技術経営塾生の声**  
**アンケートで「具体的に受講して役立ったこと」を塾生に聞いた。**  
 (1)塾に参加し漠然としていた会社ブランド価値を産み出す考えを学んだ。社員に話をしたところ、社員自身のサービスの見直し、他のスタッフのサービスの良いところを探し習慣が芽生え、サービスの意識が向上した。  
 (2)今までは、経営理念に沿った行動指針、組織運営、会計など、漠然と運営していたが、塾に参加してからは、非常に明確になった。特に会計に関しては、経費の無駄をカットする事ができ、資金面に余裕ができた。  
 (3)様々な知識を得ることができたので業務に生かしたい。  
 (4)各講師陣から机上の論理ではなく、実体験に基づいたアドバイスを頂けることで、自分のビジネスを客観視するのに役立った。  
 (5)西河塾長、経営者からのア

5.5 貿易取引にかかる保険

**貨物海上保険**：輸送途中で偶発の危険で、貨物が損失・損傷した場合  
**貿易保険**：① 輸出代金が回収できない場合  
 ② 貸付金、投資資金など返してもらえない場合  
 ・MEXI(日本貿易保険、経産省)  
**非常危険**：戦争、革命、天変地異など  
**信用危険**：相手企業の倒産など  
 ・民間損保：非常危険、信用危険の他に、工事リスクをカバーする損害保険も利用できる  
**P/L保険(生産物賠償責任保険)**：製品の欠陥が原因で他人の生命・身体・財産に損害を与えた場合

図4 貿易取引にかかる保険(浅野講師の資料)



演習で発表する塾生の齊藤忠行氏(左)、講師の小平和一郎専務理事(左2番目)、塾生の小泉賢貴氏(右2番目)、棚村徳人氏(右)。

ドバイスは、広い視野、コスト意識を見直すのに役立つ。  
 (6)受講内容を即実践できることが良い。頭で考えた事を経営の視点で整理し、文章化することにより短期的、中長期的な視野に立って行動できるようになった。  
 (7)各方面のデータを整理、分析し、戦略的に目標を立て、企画立案し、即実践している生の話を聞き、非常に刺激を受けた。  
 (8)実践的な経営、数値としての経営等、恥ずかしながら気付いたことは山ほどある。自分の経営と反省している。毎回何らかの刺激を受けることにより、日常業務が活性化し、社員のモチベーションは元より会社の業績が向上した。  
 (9)「真面目」「誠実な言動」こそが教わったことの中で最大の収穫である。  
 (10)異業種の人からの意見交換では気付くことばかり、視野の狭さ、考えの浅はかさに驚く。

中東 アラブのお話し (4)

砂漠の旅は海を航行するのと同じです。目的地のオアシスや集落は海に浮かぶ島の様なものです。最近では舗装道路があるところもありますが極一部であり、360度見渡す限り砂の地平線の中を走ります。砂漠が海でランドクルーザーが船です。  
**装備・水よりガソリンが大切**  
 先ず装備として必要なことはポリタンクに入ったガソリンやジーゼルオイルをたっぷり積むことです。砂漠の真ん中にガソリンスタンドはありません。道に迷っても大丈夫なだけの十分な燃料を持つことです。さまざま事になった場合、水が切れても身体はしばらく持ちますが、ガソリンがないと動けません。水よりガソリンが大切です。更にエアフィルターも数個の予備を持つておく必要があります。砂でかなり頻りに目詰まりします。車が動けなくなったら搜索を待つしかありませんので故障させないことが一番大切です。勿論、安全を考えるなら、複数での移動をお勧めします。

地図も磁石も役に立たない

砂漠に入ると地図は役に立ちません。地図そのものがありません。風で砂丘の形は常に変化しています。昼は太陽を見て、夜は星を見て、ランドクルーザーの走行距離で現在地を認識し

砂漠のドライビングテクニック

理事 浅野昌宏

(注3)

ます。もちろん、土地の人は、かすかな地平線の違いや、稀にある岩場などを知っていて目印にしています。ただし、2000年以降はGPSが普及し位置情報を容易に知ることが出来るようになりました。  
**ドライビングテクニック**  
 砂の中を走る時はタイヤの空気圧を減じて接地面積を増やしグリップを良くします。通常は空気を二割ほど抜きますが、砂の中でスタックした場合などは更に抜きます。砂漠の中では巨大な砂丘を登ることもあります。必ず直角に登攀することが必要です。斜めに上ってはいけません。スタックした場合に、バックにギアを入れて重力を利かせて後戻りすることで脱出します。また、丘を登り切った天辺では注意を要します。雪庇の様な形になっていて、空中にダイビングする可能性があるからです。  
**砂嵐にも注意を**  
 砂嵐に遭遇する事があります。砂漠の中でも、サラサラの砂ばかりではなく固い地面の所もあり、100Kmで走れます。しかし、砂嵐の時にこんなスピードで走ると、フロントガラスは、瞬く間に磨りガラスになって前が見えなくなります。サハラ砂漠やアラビア砂漠、スカイブルーの空と、360度見渡す限り地平線の中のドライビングは爽快です。やってみませんか。

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

早く参入出来るようサポート  
クアルコムは、稼いだ金を新  
たな通信規約とスマートフォン  
を作るために必要な技術開発と  
知的財産権の取得に使い、これ  
らの特許で保護された技術を半  
導体チップに搭載して他社より  
早く製品化し、スマートフォン  
メーカーに販売して高い市場占

元MITの教授らが立上げ  
クアルコムは、元MITの教  
授アーウィン・ジェーコブズ博  
士を中心に7名の学者が米国海  
兵隊の通信機材を開発し納入し  
ている中小企業へ技術コンサル  
タントサービスを行う目的で1  
985年米国カリフォルニア州  
サンデュー市に設立した。企業  
設立のビジョンは「デジタル無  
線通信分野での技術革新」であ  
る。設立当初は具体的な製品は  
ゼロの企業であった。  
現在クアルコムは、スマート  
フォンをはじめ、第三世代の無  
線通信規約の技術ベースになっ  
ているCDMAと、この周辺特  
許の知的財産権のライセンスと  
この技術をベースにしたスマー  
トフォンを駆動する半導体素子  
を販売し高収益を上げている。  
クアルコムは儲けた資金を次  
世代通信技術の研究開発や、コ  
アテクノロジーを開発している  
企業を積極的にM&Aし、必要  
な技術の知的財産網を構築し、  
これらの特許を半導体チップに  
搭載し、中国、韓国、台湾とア  
ップルに販売し、高収益経営を  
維持している研究開発型企業で  
ある。

連載：企業経営と新製品開発

第9回 研究開発型企業クアルコム(上)

(注4)

一競合が開発スピードに追い付けない

研究員 坂巻 資敏

その秘密はスマートフォン  
販売を計画している企業が自前  
で半導体を開発するより、圧倒  
的に速く半導体を製品化、省エ  
ネレベルが高いチップの開発に  
クアルコムがたけているからで  
ある。  
ライバル企業がクアルコムの  
開発スピードに追いつけないほ  
ころが、クアルコムの強みにな  
っている。

開発スピード追いつけない  
LSIの開発はクアルコム自  
身が行うが、生産は台湾のTSMC  
にアウトソース。クアルコ  
ムの半導体はスマートフォン業  
界の中で圧倒的に高い市場占有  
率を確保している。

無線通信の新しい国際標準を  
自社の特許をベースにして提案  
し、これを国際標準に採用させ  
る。標準化活動に必要な新技術  
と知的財産権に関して自社開発  
より他社のM&Aの方が速く知  
的財産権の特許網を構築できる  
なら、迷うことなくM&Aで人  
材と知的財産権を手に入れ事業  
戦略に反映させる。

有率を獲得している。  
クアルコムを採用し特許使用  
料5%を払えば、何処よりも早  
く設計でき、市場へ参入できる  
ようにサポートする。彼らの事  
業戦略は知的財産権を取得する  
ための技術戦略を作り、特許出  
願とこの技術をLSI化し、他  
社より早く顧客に提供するため  
のLSI戦略から成る。  
自社特許をベースに国際標準

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 4月15日  
Vol.03 No.3 (S010)  
  
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

一般財団法人  
アーネスト育成財団  
案内  
**第3期生の募集**  
西河技術経営塾・実  
践経営スクール・基礎  
コースの3期生の募集  
を行っている。第1次  
募集の締め切りは、5  
月15日としている。  
「次世代の日本型技  
術経営を若手塾生と  
もに学び、社会に役立つビジネス  
を創生する」としている。「変革  
の時代、第2創業しないと生き残  
れない、基本的な経営の基礎知識  
の修得と創造力の鍛錬を培う。会  
計数値を使って戦略を構築し、市  
場との対話に基づくマーケティング  
を演習する」と塾の案内では明  
記している。  
3期生は一カ月早めて、本年の  
9月から1年間で、6月末  
には修了の予定である。  
講師には西河洋一塾長(飯田グ  
ループホールディングス社長)、  
小平和一朗専務理事(イー・ブラ  
ンド21社長)、浅野昌宏理事(ア  
フリカ協会副理事長)、杉本晴重  
理事(元沖データ社長)、大橋克  
己研究員(元クラレ常務)の5名  
が担当する。

**編集後記**  
西河技術経営塾の技術経  
営(MOT)とは何かが問  
われます。モノづくりでも  
コトづくりでも企業活動を  
支えている技術の存在があ  
ります。特徴ある技術に支  
えられた商品やサービスを市場に  
出して、顧客から評価が得られる  
こととなります。競争力の源泉に  
技術があります。  
特徴ある技術は、技術経営戦略  
に基づく長期的な研究・開発に取  
り組むことで実用化されます。イ  
ノベーションを起こせる企業の経  
営者となるには「技術経営」を学  
び、技術の分かる経営者となるこ  
とです。  
塾では、経営マネジメントの知  
識・技法を学ぶとともに、将来の  
ビジネスのために必要な技術開発  
テーマを選定し、いかに市場に出  
していくかの戦略と、いかに組織  
をリードするかを学びます。  
西河塾の塾生には文系出身も多  
く「特徴ある技術の開発の必要性  
が分かる経営人材の育成」が重要  
な課題になっています。  
(小平和一朗)