

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 2016

Earnest

Vol.04 No.2 (S014)



サービスの重要性

価値創造をやるための基本的な考え方

[技術経営人財育成セミナー(第17回) 小坂満隆 教授]

..... 2頁



個別指導で実践力を向上

全員の講師が原則毎回参加して、塾生と一緒に講義を聞く

[西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース(西河洋一塾長) 3期生]

..... 4頁



グローバル時代における知的財産戦略

— 海外ビジネス展開で注意すべきこと —

[技術経営人財育成セミナー(第16回) 石塚利博氏]

..... 6頁

OPINIONS

企業を発展成長させるためには、一人当たりの生産性の向上が欠かせないものと思います。そのためには積極的な投資が必要です。投機ではなく、設備投資や人材投資、研究開発投資等、成長に欠かせない投資です。

最近、日銀によるゼロ金利政策がスタートしました。低金利であるので、金融機関からの貸し出しが大きく増えるであろうとの思惑で取り入れられた政策であります。実際のところは、企業が積極的に資金を借り入れて投資に使うといったことが起きていません。ここ何年もデフレ経済で苦しめられた経験のある日本の企業は、将来不安から積極的に投資をするよりリスクが高いと判断しているものと思います。たとえばシャープの亀山工場のような巨額投資の失敗例等、目の辺りにしてしまうと消極的にならざるを得ません。

このような状況を好転させるには、日本政府の力が必要だと思います。デフレを終焉させることは、政府の責任でありますから、政府や行政機関でなければできないような、公共投資や技術開発投資といった投資を積極的に行うよう期待しています。

公共投資は悪だとか、無駄遣いといった風潮が今の世論としてありますが、私は間違っていると思います。確かに、多額な維持コストがかかる無用な箱物を作ることは反対ですが、社会の生産性の向上に寄与するものは経済を回復させ、デフレを止めるために投資すべき絶好の時です。道路網や鉄道網の構築は、移動時間の短縮という効果をもたらし、それが生産性向上につながります。公共事業投資として使われた資金は、やがて企業に売上として移り、更に労働者の賃金へ、そしてサービスや物品の購入へとつながり、経済全体に資金の循環がなされます。

投資に使われた資金は、決して消えて無くなるものではなく、構築物がインフラとして残り、お金は経済として循環していくものです。企業の経営者は勤めて、企業の未来への投資を行っていかなくては、衰退の一途を辿るしかありません。

今、多くの企業が積極的にリスクを取り、成長のための投資を始めれば、過去の高度成長期のような、大きく成長できる日本を、取り戻すことができる事と思います。

(西河洋一)

サービスの重要性



「品川にあるJAIST東京サテライトで社会人教育を担当しており、そこで『サービスイノベーション論』という科目を担当している。今日は社会人教育の講義の中から最近のサービス科学のエッセンスをかいつまんで話す」と、講師の小坂満隆教授。

サービスとは、ビジネスとか 価値創造をやるための基本的な考え方

平成27年10月23日に財団にて、北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）の小坂満隆教授を迎えて『サービスの重要性』とのテーマでセミナーを開催した。

製造業でサービス業との融合が進んでいる。製造と販売を一体化することで、流通過程における無駄を省き、安価で消費者の意向を直接反映したビジネス・モデルをつくることで成功している。あらゆる業種・業態でのビジネスがサービスを無視できなくなっている。西河技術経営塾の塾生の多くが、サービスに関連する事業を立ち上げ、経営している。

日立製作所の研究所でサービス・サイエンスなどの研究を手懸け、現在は、JAISTで活躍の小坂教授を迎え、サービスをどう学問的に捉えているかを学ぶことが目的で、技術経営人財育成セミナーの講師をお願いした。

講演では、サービスという概念を学ぶとともに、日常の業務や新しいビジネスにどう応用するかに関して、最近のサービス理論や事例などを聞いた。

モノづくりから「トづくり」に変遷

21世紀に入ってから、従来のサービス産業といわれる分野のサービスと、最近言われているサービスとは、色々な議論が質的に変わってきた。産業全体がサービス化するという流れからきている。IBMとか、GEだとかの産業のサービス化率は凄く高い。

IBMは、モノづくりの会社であつたが、コンピュータだけだとなかなか価値を生まない。ソフトウェアでデータ処理をして機能を提供するシステムビジネスに進化した。システムビジネスは、ハードウェア技術、ソフトウェア技術も必要だが、プランニングだとかデザインだとか、そういった色々なシステム技術が重要になった。

技術の進展でサービス化が起る

さらに、グローバル化とか、インターネットだとか色々な環境が変わり、アウトソーシングなど安い所でモノを作って、お客さんに適切な価格でソリューションを提供するサービス提供者へと変遷し、サービス研究の重要性が増した。

新しい技術や新しい製品が出てくると、それは新しい機能を提供する。必ずそれが顧客にとっての価値創造に結び付く。

すなわち、技術が進展すると、必ずそれに伴ってサービス化が起る。産業はそのように進展していく。ビジネスの基本は何かというところ、技術そのものではなくて、顧客に対してどういう価値を提供

出来るかということ、それは正にサービス価値を創造するという事に他ならない。このように産業のサービス化は確実に進む。

価値創造をやるための基本的考え方

サービスの定義は、図1のように書ける。ここでは、顧客を真ん中にする。そして、顧客は提供されるサービスに対して必ず目的を持っている。

これに対して、プロの技術を提供してもらって目的を達成できると満足する。だからお金を払う。この仕組みが成り立っているかを、色々なサービスで見ている。こうした観点で、社会人学生とサービスを色々な議論していると、会社の中にもこのサービスの仕組みは、いろいろあることが分かる。

サービスとは、人や組織がその目的を達成するために必要な活動を支援する行為と定義できる。また、ファアゴは、自分の持っているコアコンピタンスを使って、相手に対して便益を作り出す行為だ

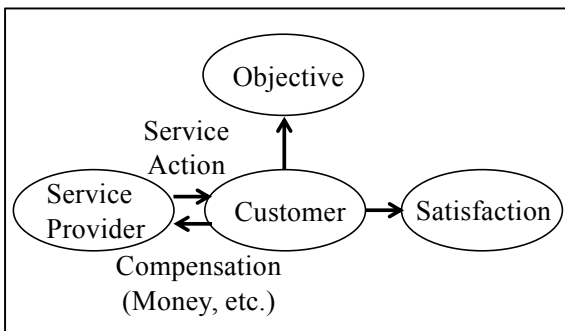


図1 サービスの定義



「ヒトのサイエンスをもっとしっかりやらなければいけない」と話す、小坂教授。

と言っている。ここでいうサービスは、従来のサービス業のサービスだけではなく、ビジネスとか価値創造をやるための基本的考え方と捉える事ができる。これが私のサービスの定義である。

お客様にとっての価値とは何か

価値をどう作るかという事を考えると、モノを提供するだけでは顧客が見えてこない。モノを作る時に顧客の価値を考えて作る事が、顧客の価値創造であるサービスを考えている事に他ならない。いま起きている経済現象に対して、モノを作って提供するという考え方を顧客にとっての価値創造にしましょうという事が、グッズドミナントロジックからサービスドミナントロジックへのシフトである。モノの性能ではなく、顧客価値は何かという考え方から入ると良いことを示している。

ファーストは「価値を提供する企業と価値を受ける顧客は、一緒に価値を共創するのだ。その時に提供側で使う様々なリソースと顧客

側が考えている色々なリソースを上手くインテグレートして価値を生み出すのがサービスにおける価値共創である」といつている。

意見(小泉賢真朝焼け代表取締役)

「今まであまりピンと来なかった所が明確になった。コンビニでアルバイトをしていた時に、タバコは売っても利益にならない。販売の利益を促すためにそう言った形のサービスを作っていくのが、私の介護事業でも考えられるテーマかと感じた。」

質問(鈴木義晴㈱スプラッシュ代表取締役)

「不動産仲介業に従事している。顧客サイドから見ると物事を考えなければビジネスが成立しないという事は、四、五年痛感している。講演に出た第三世代のサービスという概念がある。この人の部分について、聞きたい。」

回答(小坂講師)



「25年前にGEのMRI(磁気共鳴画像診断装置)は、ジェットエンジンと同じように、インターネットを使ってシステムダウンしない様にしていた」と意見を述べる、石塚利博氏。

存する。例えば同じ案件で同じ製品をお客さんに提案しても、AとBとで受注出来るか、出来ないかが決まるといふ側面がある。それはまだ良く分からない。結局、人間の知識には、形式知と暗黙知があつて、暗黙知には徒弟制度のような形で見せている。スーパーS Eに優秀な人間を付けてある期間やらせると暗黙知の知識が身に付く。加賀屋でもお姉さんがいて、その人の周りに客室係がついて、ノウハウ・暗黙知を習得する。一概にこういう事を勉強して、こうやらないとダメであると言うだけでは、優秀なサービスを提供出来る人は育たないと思う。

損して得取れと言われた

質問(上川晋一郎DSP株式会社代表取締役)

「一番勉強になったのが、人や組織がその目的を達成するために必要な活動を支援する行為の部分で、今までサービスに対して全く違った概念で考えていた目的を持つてその達成を支援すると言うのが勉強になった。質問ですが「サービス」と「ホスピタリティ」の違いはどうか。」

回答(小坂講師)

「ホスピタリティは、おもてなしの事かと思う。私は加賀屋から、サービスを教える貰った。おもてなしは、このサービスを提供する側のプロセスである。それに満足を感じて貰う事によって、その満足に対してお金を払ってもらふ。だからまずお客さんにいかに満足してもらふかという点で、ホスピタリティだとか、おもてなしをやらないと、サービスに繋がらない。日本には、昔から

「損して得取れ」と言われている。日本の商習慣の中にサービス思考の事がある。それをもっと前に出す形で、自分のビジネスの中に取って組みを考えると良い。」

サービス研究とAIの関係

質問(大江修造日本開発工学会会長)

「専門は化学工学でサービスの事は分からないが、サービスも研究されているのだと興味を持った。先生の知識科学研究科では、コンピュータサイエンスとかAIに係っていると思うが、サービスについてのAI的な取り組みが、どの様になされているのか。」

回答(小坂講師)

「インターネットが出来て自動サービスができていく。そういう所に人工知能技術が使われる。知識科学自身は人間の知識活動を科学する学問である。三つのアプローチがある。一つ目がIT系の研究。AIとか、データマイニング、データから知識を抽出したり、コンピュータを使って人間の知識活動を研究する分野。二つ目は、システム科学的なアプローチ。元々システム科学で問題を解決する時にシステムのどこを解決していけば良いかと言うアプローチで今までの課題を解決し、解決のための知識を生み出す。三つ目が、人間の暗黙知、形式知の相互作用によって、企業の中の知識創造メカニズムを解明。これらの三つが知識科学研究科の基本的な研究。サービスはどれも関連する。ITを使って色々なサービスをやるとか。そういう意味では、サービス科学と知識科学の整合性は凄くある。」

個別指導で実践力を向上



塾の講座は、学習講座(座学)90分と演習90分で構成されている。演習を司会している小平和一郎専務理事(左)演習で発表している渋谷加津美塾生(右)。

全員の講師が原則毎回参加して、塾生と一緒に講義を聞き、演習に取り組み、意見交換をする。

技術経営人財育成事業

西河技術経営塾実践経営スクール・基礎コースは、若手経営者向けに基本的な経営の基礎知識の修得と創生力の鍛錬を行う技術経営に関するビジネススクールである。

中小企業の経営者の中には、若くして社長や経営の幹部として活躍されている方も多くいる。社長に就任したものの色々な事情で時間を掛けて実践的な経営経験をすることが出来なかつたり、ビジネススクールに行くにしても、適当な実践型の技術経営人財育成の場が無いなどで困っている方がいる。技術経営者の育成といっても技術者だけを対象にしたビジネススクールではなく、技術者をいかに使うか、いかにマネジメントするかを学ぶ。

仕事をしながら経営を学びたい

モノづくりの現場で豊富な経営経験や技術経営研究に従事してきた講師陣とともに、現在抱えているビジネス課題を塾生とともに解決しながら学習する、実践的なトレーニングを盛り込んだビジネススクールである。

「基礎コース」の開講をしたのは、若手経営者から「仕事をしながら経営を学びたい」という要望からだ。日本の経営環境で、社会のビジネスリーダーとしての経営実践力を学ぶ。

経営学は複合学、それを浅く広く、機能的に連携させながら短期間に総合力を高める学習の場と、創造力鍛錬の場を提供する。

現在、第3期生5名が平成27年9月から受講中である。28年5月末に向け研究報告書(論文)の作

成中である。

マネジメントとリーダーシップ

第26回(4月6日)の学習講座は「マネジメントとリーダーシップ」と題し、小平和一郎が講師を担当した。

図2は講義で使用した「ビジネスモデルとマネジメント」と題するプレゼン資料で、会社における主要なマネジメントを明示したものである。ブランド、マーケティング、商品開発・知財管理、販売管理、生産管理(原価管理)などの関係を明示している。

講座は、経営の基本要素の学習3つで構成されている。

マネジメントでは組織におけるリーダーの役割、職位に求められる計画立案能力、人の投入、社員

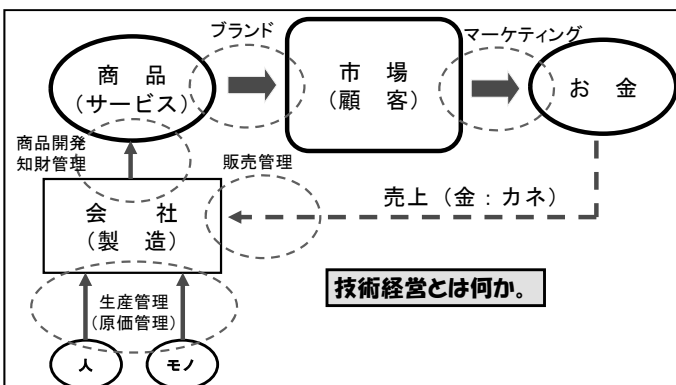


図2 ビジネスモデルとマネジメント(第26回プレゼン資料)



あつまる不動産代表の小泉厚子

【塾生のコメント】
高円寺にて女性のための不動産を営んでいる小泉厚子です。塾で一番記憶に残っているものは、やはり毎週苦勞した演習です。生徒・講師が一带となり意見交換をする事で事業が加速します。外部から意見を聞く事により、違う視点が生まれる演習は毎回目から鱗でした。

また、その後の食事会においても意見交換する事で、入塾前に比べ何百倍もの気づきを得ることができました。今後の発展に必要な事を教えて頂いた事、毎回創造力を刺激され事業を見直す機会を頂いた

が増える組織化が必要、組織と契約、コミュニケーションの種類の報告の際の8つの要素(5W+3H)作業権限と報告・連絡・相談等、盛り沢山な内容となっている。座学と実務を融合させて学ぶ塾生、経営の実務をしているから、ビジネススクールの5倍程度の情報量を短時間に講義しても消化できているといえる。

創造力を刺激され事業を見直す

塾生 小泉 厚子

ことに大変感謝しています。

リアルな向き合い方に触れる

塾生 瀧川 淳

大学卒業から15年弱ベンチャー企業立ち上げの実体験を体系的に見つめ直したい、というのが入塾の動機であった。

大学時代のそれに比べて、実学に根ざした塾のカリキュラムでは、顧客や競合企業へのまさにリアルな向き合い方に触れることが出来た。

一つは「理念の浸透」事業計画の立案・実行」のフローがいかに大事であるか、次には先送りにしてきた「知財戦略の検討」が直面的べき課題であったこと、以上の2点を趣旨とする経営課題が浮き彫りになった。



エヴィクサー社長の瀧川淳

目標となる人物に出会えたこと

塾生 上川 晋一郎

会社経営に大切な基礎の重要性を学びました。12年間も会社経営をしてきて、分かっているように全然分かっていませんでした。想いが強く先行して、今までは基礎をないがしろに突っ走り、会社が頭打ちの状態でした。

塾生のカリキュラムは、塾生皆一緒ですが、塾長・講師の先生方

は各企業・各個人のレベルに合わせた指導教育していき、アドバイスをしてくれまので、本気で真剣に学び実践した結果、前年度と比べ売上成長率160%以上達成し、会社が確実に成長しています。そして何よりも一番良かったことは、目標とする人物となる西河塾長に出会えたことです。まだまだ足元にも及びませんが少しでも近づけるよう、学んだことを最大限に活かしていきたいと思えます。



DSP社長の上川晋一郎

俯瞰的に学び、視野が広がる

塾生 松井 美樹

経営者として第一線で活躍された講師陣の知見を俯瞰的に学ぶことで、自分の視野が広がったと感じています。特に苦手意識のある会計的な視点や、経験のない製造業での生産活動や海外市場と貿易取引など、こんなことをやっているのか、こんなやり方もあったか、と思うことが多々あります。

短い期間ですが、講義だけでなくその後のお酒を飲みながらの懇親会での情報交換を含め、講師陣の経験知をできる限り吸収して、自分らしい事業運営を模索するともいい機会となりました。

諦めなければ成功する

塾生 渋谷 加津美

事業を必ず成功させる手段など、なかなか身につかないと思っていました。しかし、講義を受け演習を続けることで、諦めさえしなければ成功できるという、なんだか不思議な自信が湧いてきました。輝かしい実績のある講師の方々から、自分の意見や考え方に対する直接的な指摘や指導を受けることができたからだ大変感謝しています。

また、若い経営者の塾生にも刺激を受け、負けては要られないという想いで学ぶことができました。懇親会での意見交換も含め、積極的に攻める姿勢を学ぶ大変有意義な時間でした。この経験を今後活かしたいと思えます。



ザクティ新規事業開発室の松井美樹



タムラ製作所ブロードコム事業部の渋谷加津美

グローバル時代における知的財産戦略

— 海外ビジネス展開で注意すべきこと —



「ニーズに対してどういう開発をしていくか、どう言う開発をして他社に勝つか。他社に勝つための特許を取って、市場シェアを押さえて行く。それは数年間の計画でやる、5年以上の計画で地道にやっていくのが大事だ」と、講師の石塚利博氏。

講演概要

1. 韓国の技術では無く、新日鐵住金の技術。
2. 島野製作所はアップルに対し、特許権侵害で差し止め訴訟。
3. 完全垂直統合型（YKKなど）が一番強い。
4. オープンイノベーションは、昔からあった。
5. パテント・ファーストという活動。
6. 特許に対して、怖い会社だというブランドをつくる。
7. 世界でビジネスをするには、訴訟に強くなる。
8. 米国、韓国は、特許が憲法に入っている。

平成27年7月27日に財団にて、元日立ハイテクノロジーズ知的財産部主管技師の石塚利博氏を迎えて『グローバル時代における知的財産戦略』とのテーマでセミナーを開催した。

いまや中小企業でも国内からグローバル市場でビジネスをしなければならぬ時代が到来している。海外でビジネスをするには特徴ある技術を持ち、競合会社に一步先んじてビジネスを展開する必要がある。その技術、ビジネスなどを保護し発展させるための戦略が、知的財産戦略である。

講演では、日立ハイテクノロジーズの戦略的知財活動（訴訟含む）、新日鐵住金とボスコの訴訟などの事例などを聞きながら、知的財産戦略を考えることができた。ビジネスと技術を保護する技術経営戦略について、講師との質疑応答を通して学んだ。



「日本企業は訴訟に残念ながら強いとは言えない。『日本では訴訟がマイナスイメージ』という発想がある」と話す石塚講師。

国内の企業も訴訟が多くなった

日本の知財の状況がどうなっているかと言うと、昔は「日本知的財産権協会」があり、それに日本の企業が千社以上入っていて、話し合いで日本企業同士が解決しようという流れがあった。ところが最近非常に熾烈になって、最近サントリがアサヒビールをノンアルコールビールの特許侵害で訴えた。注目されているのが「島野製作所」で、中堅企業がアップルを訴えた。国際的なサプライチェーンの問題で非常に影響が大きい。「切り餅事件」では、切り餅の横に切れ目を入れていた特許、進歩性に疑問があるが、最終的に餅の切り方だけで8億円の判決が確定した。以前と違い中堅企業などでも国内企業同士でも熾烈な訴訟をやる。

あと注目されているのが、新日鐵住金とボスコの訴訟。これは千億円の損害賠償を請求している。東芝のフラッシュメモリではサンディスクの社員がSKハイニックスに対して営業秘密を漏洩したという件で、これは約3百億円で和

解した。

中国は国家戦略で取り組んでいる

非常に重大なのが、中国がとてつもない速度で出願を増やしている事だ。これは国家戦略だ。共産主義国だから不動産は使用権しかない。ところが無体財産権の特許には所有権がある。

普通は逆で、不動産には所有権はあるけど特許に昔は所有権が無かった。だから模倣された。華国鋒元首相は「将来に世界を制覇するのは知財だ」と言った。だから中国は、中国で基幹の重要技術、自動車みたいな重要技術を扱う会社は合弁でないと認めない。

合弁会社になると、図面とか全部頂けることになる。すると、いつの間にかその企業の図面がそのまま模倣業者に行ってしまう。会社で入手した図面を個人が悪用し、知り合いに図面を流してしまう。基幹技術を手に入れる戦略だ。

日本企業は訴訟に弱い

日本企業は、訴訟に強いとは言えない。一般的にまず社内が大変で「マイナスイメージ」という発想がある。ある知財高裁の所長がむかし講演で宮沢賢治の『雨ニモマケズ』の「北ニケンクワヤソシヨウガアレバ ツマラナイカラ ヤメロトイヒ」を引用し、日本人の訴訟嫌いを説明。ところがアメリカでは訴訟は当たり前だ。

中国の特許の民事訴訟は年約9千件に対して、日本だと約1500件しか無い。今はますます減る状況になっている。

中国、韓国が出願件数を増す

昔は、世界の特許をアメリカ・欧州・日本で占めていた。ところ

(注1) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/『連載: グローバル』に後日掲載



「開発の前から出願する事もあるのか」と質問する瀧川淳エヴィクサー社長。

が中国は、政治的に補助金を使つて件数を増やしている。中国も韓国も入って今は5極になった。20年位前は日本が中心となり、アジア特許庁を作れたかも知れませんが、韓国も伸びてきているので、今は簡単ではない。

質問(杉本晴重元沖データ社長)通信に関係していたのだが、通信の標準の話と、知財の話が非常に悩ましい。ある所は標準に入れて、ある所は別にと。御社の戦略は。
回答(石塚講師)弊社はすり合わせ製品なので垂直統合型で標準にはほとんど関わっていない。ソニーの中村氏は「特許が弱いから標準化せざるを得ない」「JPEGなどにしても特許で強かったら標準なんかにする必要はない」と言う。日本企業同士でやった時には、儲かっている。最近の携帯では基地局を完全にブラックボックスにして押えて、携帯側は標準にして買いたたく。標準で儲けるのではなく、標準で競争させるビジネスモデルにしている。

質問(瀧川淳 エヴィクサー株式会社 代表取締役)特許申請は、開発する前から出願する事もあるということか。
回答(石塚講師)まちなちだ。実は、特許は単純じゃなくて、わざと遅らせる場合もある。特許にするのを遅らせて、他社情報を入れて申請することもある。素人は「特許はクレームの範囲が広ければ広いほどよい」と思っているが、それは間違いだ。申請の範囲が広ければ広いほど無効理由で潰されるリスクが高くなる。一番良い特許は、ライバル企業の製品をドンピシャのクレームで押さえられる特許だ。余計な構成要件は無いほうが良い。余計な限定も無い。他社が絶対回避できないクレームだけを押し返しているのが一番強い。だから、他社情報を入手して、特許を作り込むとやることに取り組む。それが出来ること攻撃できる特許になる。

質問(前田光幸 グローバル研究会 長、早稲田大学非常勤講師)JETROは海外の各拠点に信頼できる弁護士・弁理士のネットワークを持つているのか。
回答(石塚講師)JETROは持っている。進出したのが遅れた国は違うが中国、韓国、アメリカとか主要な所にはある。後はタイにもJETROにいる方は特許庁や経産省から出向している人が多い。JETROの情報には非常に正確だし、直接聞きに行くと現状の最新の情報を教えてくれる。ただし対策してくれるかは別だ。特許庁からはJETROの海外に行ってしまう。人は、2年で変わってしまう。

海外 グローバル体験

公平とか、公正とか訳される

米国では「フェアネス」という言葉をよく聞く。スポーツなどでは、フェアプレイと言うフェアであるが、日本語では公平とか、公正と訳されている。

米国で、こういう時にフェアネスを使うのかと、納得したケースがあったのでまず紹介したい。

現地企業で、ある仕事をする人が新たに必要になったので、当然、社外で採用活動をするのかと思つたら、まず社内公募で掲示板に「ジョブ・ディスクリプション」が張り出された。

人種・性別、年齢で決められない
これは求人者の仕事内容とその仕事を遂行するための資格・経験・能力・処遇等要件を記述したもので、社内でもキャリアアップや処遇向上を目指す従業員がいれば、まずその人に応募の機会を与える。しかもその際、ジョブ・ディスクリプションに関係ない事項、例えば、人種、性別、年齢などで採用の可否を決めてはいけない。あくまでも、仕事を遂行する為の要件で判断される。もちろん、社内に適任者がいなければ外部に募集をかけるが、その際もこのジョブ・ディスクリプションで行う。このオープンなやり方が、フェアなのである。

米国では人材流動性が高く、平均3〜4年で転職するケースも多

理事 杉本 晴重

(3)

(注1)

かった。転職理由は、プロモーションや給与アップなどいろいろあったが、このような人材流動を可能にしている一つが人を正しく評価し、在職中は適材適所でベストに働けるように企業と従業員間に出来たフェア精神、フェアシステムなのである。

情報を英語化し、情報共有
フェアネスを認識した、もう一つのケースがある。1970年代後半、米国で生産販売していた機器は元々、日本で開発設計したもので、米国でモデル追加の設計、製造設計、設計変更などをしていた。そのため日本語の設計情報が残っており、どうしても日本人技術者が介在せざるを得ない場合があった。ある時、私の米国人上司から「お前は、情報を米国人技術者に十分開示していない。フェアではない」と注意された。意図的に情報を開示・提供しなかった訳ではなかったが、情報を全て英語文書化出来ず、情報が共有されていなかった。

米国 フェアネスと人材流動性
それを「フェアでない」と言われたのはショックで、それ以来外人とのコミュニケーションを良くするようにし、常にフェアネスを重要な精神、考え、規律と考え、チェック項目に入れて行動するようにした。

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2) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告『連載:エネルギー・パラダイムの変化と対応』に掲載していく。

エネルギーの変化と対応

変化に最も対応できるものが生き残ると、言われてきた。本連載では「エネルギー・パラダイム」と題して、過去50年の大きなエネルギー問題に関するその変化と、それに対する国や組織の対応を考える。

転機はリビアの革命家カダフィ

石油の世紀と言われる20世紀の最初の70年は、オイル・メジャーズ7社が世界の石油とガスを支配した時代であった。石炭から石油・ガスへのエネルギー革命が完了したのが1970年

前後である。その時、石油・ガスの一次エネルギーに占めるシェアは三分の二に達した。メジャーズは世界の石油・ガスの生産の過半を占めた。しかし、彼らの絶対的支配体制は1970年を境に衰退していく。

転機は、カダフィ大佐率いるリビアの若い革命政権が、国内操業の石油会社をいきなり国有化したことである。同時に原油価格を引き上げた。この動きは中東・アフリカの産油国を目覚めさせた。

石油価格の急騰で時代変革

産油国はかねてから結成していたOPECとして、オイル・メジャーズと団交を行い、原油価格の決定権を手にした。そして税率の引き上げ、石油会社への資本参加、さらには国有化の準備へと進めた。

1973年、第四次アラブ・イスラエル戦争を契機に、原油

連載：エネルギー・パラダイム

第1回 メジャーズの落日とソ連の崩壊

研究者 前田 光幸

(注2)

価格を3ドルから12ドルへ引き上げた。

この石油価格の急騰は、色々な時代を終わらせた。日本の戦後の高度成長期は、この時に終焉したし、メジャーズの時代も終焉した。

メジャーズは、この激変を予測できず対応もできなかった。自国資源が、メジャーズに収奪されることにだけ彼らが怒りを持つていたかに無頓着だった。組織は絶頂期にピークを迎える。

原油高騰のリアクション

原油価格はその後1978、79年のイラン革命とイランイラク戦争を契機に、さらに40ドルへと急騰した。

世界経済はこの水準を許容できず、大規模な対応が起きた。石油需要の激減、石油代替エネルギー供給と非OPEC石油生産の増大である。そのために、OPECの石油生産量は6割減少した。そして原油価格は、突如1985年に崩壊。40ドルから20ドルへ暴落し、その後20年間、10から20ドルで推移した。

変化に弱い一党独裁の官僚体制

第二次世界大戦後、ソ連の貿易輸出の半分は、石油・ガスであった。原油低価格による国富の激減が続き、経済体制は機能しなくなり、1991年、ソ連はあつという間に崩壊した。ソ連は、エネルギー低価格に対応するすべを持っていなかった。一党独裁の官僚制度は変化への対応力を持っていなかった。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

第4期生の募集を開始
西河技術経営塾・実践経営スクール・基礎コースの4期生の募集(定員5名)を始める。9月上旬から翌年の5月末まで32回開講する。グローバル研究会
2年間のグローバル研究活動を終え、現在は成果を整理し、書籍化に取り組んでいる。既に原稿が出揃い、校正作業中である。秋口に出版する予定。
西河塾・基礎コースの教材作り
上級コース検討研究会は、最終回(11回)となる研究会を3月1日に開催。次の取り組みとして、「西河技術経営塾基礎コース教材作り研究会」を発足し、教材作り取り組みをはじめた。

HRM研究会の設置

グローバル研究会の次の活動としてヒューマン・リソース・マネジメント(HRM)研究会に取り組み。取り組みを決めたのは、日本型経営におけるグローバル人材の育成と管理が、日本型の良さを残してできないかの課題が財団として残ったからである。

編集後記

西河技術経営塾の3期生(5月末修了)が報告書の作成に取り組んでいる。課題は「塾で何を学んだのか(仮)」。しかし塾生それぞれが経営を実践している現役。取り組むテーマは、人それぞれとなる。同じ経営用語で塾で経営を学んでも、出てくるものは、異なるマーケットの上にいるため、異なるテーマとなる。今期から、パワーポイントでのプレゼンは止めて、文章を書いてもらうことにした。学んだことを整理するには、文字化が最適である。40文字×40行の原稿で8枚程度の報告書の作成を要求している。何を学んだか、分かっているように暗黙知となつていく。作成段階でそれが明らかになる。本を読んでも回答は出ない。自分の体験と塾での学習が融合して、自分の経営情報となる。塾生自身の頭脳に記憶されている情報を、講師の指導を受けながら具象化する。苦痛ではあるが、仕事に役立つ知見が形式知化され、報告書となる。(小平和一郎)

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告
2016年 4月15日
Vol.04 No.2 (S014)



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