

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 2018

Earnest

Vol.06 No.2 (S021)



デジタル広告の活用

..... 2頁

事業拡大、経営スピードを上げる

[西河技術経営塾 (第5期生)]



次世代の講師の養成

..... 4頁

技術経営人財の育成で実績を重ねる

[定時評議員会 第6期]



経験の中で育つグローバル経営人財

..... 6頁

国内で経営ができればグローバル経営はできる

[HRM研究会準備会合 (第8回)]

OPINIONS

光輝くエンジニアリング・ブランド

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

新年あけましておめでとうございます。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ことを目的に、技術経営人財の育成に取り組んできました。財団の主力事業である西河技術経営塾は、いま学んでいる5期生を含めると、20名の塾生を育成することになります。塾での学びを経営に生かし、それぞれ独自の特徴ある運営で成果を出し始めています。入塾すると塾生に、売上を10倍にする経営戦略を考えるよう指導します。これを実現するには、経営学を学び、目標に向かって計画を立てて事業に取り組む必要性が出るからです。これが経営者としてのスタートです。10倍という高い目標は、精神論で「頑張ろう」と、従業員を励ますだけで実現できるものではありません。3年とか5年とかの計画を立てて、組織的に人材を育成し、併せてモノとカネに関する戦略を立案し、地道に役割分担を決めて取り組まなければ実現しません。

その時重要なのは、保有する自社の強みを正確に把握することだと指導します。事業を支えている強みの源泉に会社がつなぐエンジニアリング(技術)があることに気付かせます。ものづくりでも、コトづくりでも、お客様とのビジネスを支えているのはエンジニアリングなのです。技術のブランドであるエンジニアリング・ブランドの存在を認識させることで塾生の会社の強みづくりを指導します。私が経営者となり初めての年の売上高は54億円でした。2000年から2017年迄の17年間で、売上高が1兆2324億円となり、228倍の成長を実現しています。数年で10倍の目標は決して不可能なものではありません。

大きく成長する企業を、傍から見るとスーパーマンのような優秀な経営者が率いて、何か他と違う特殊なことをやっているのだと思われがちですが、そうではありません。目標に向けて計画を立てて、組織化して、細かな戦略を立案し、それを実践し、コツコツと地道に経営を行ってきた結果が大きな成果として現れたものだと思います。『成せば成る』の精神で未来に向けて大きな夢を抱きましょう。

事業拡大、経営スピードを上げる



『経営』というテーマで特別講義をする西河洋一塾長。講義の中で塾長は「スピードをあげる。予定より前倒しする習慣を構築する。問題が起きたら、即座に解決。ほおっておけば、仕事量が2倍にも3倍にもなる。部下と相談し、解決まで1点集中」と語る。写真の中央は講義をする西河洋一塾長。

デジタル広告の活用

自社の強みとコンセプトを
地域空間を超えて明らかにする

グループ経営方針（飯田グループホールディングス）

- (1) 住宅分譲業界の健全な発展およびイメージ向上を目指し、住宅分譲市場の拡大・成長に寄与する。
- (2) 常に新時代を切り拓く市場創造のトップ集団であり、社会から信頼・尊敬される企業集団となる。
- (3) 時代の変革をいち早く読み、素早く対応できる企業集団となる。
- (4) グループ企業の強みやノウハウを活かして、業務の効率化と、新しい価値の創造を追求する。
- (5) 法令を遵守するとともに社会正義・社会規範を尊重し、公正な企業活動を展開する。
- (6) 社員が挑戦でき、働き甲斐のある、生き生きとした魅力的な職場にする。
- (7) グループ企業は、お互いよきライバルとして、グループ企業の自主性を尊重するとともに、グループ全体の成長・拡大を図る。
- (8) グループ企業は、万全な危機管理体制を構築し、どのような事態においても迅速・誠実に対応する。

図1 西河洋一の会社の経営方針

急成長の経営ノウハウを講演
昨年10月（第6回）に西河洋一塾長は、演習の時間の中で『経営』と題する講義をした。平成12年に伏見建設㈱代表取締役役に就任した時の売上が54億円。13年間経った、平成25年11月に飯田グループホールディングスの社長に就任する直前には、2千億円を超える会社にした。その成長戦略を詳しく説明した。

アーネストワン新社長の建直し
社長として取り組んだ体制立て直しは、社名の変更、ブランド名考案、商標、社是、社訓の策定、行動規範、経営方針、コーポレートポリシー、株式上場の準備、資本政策、既存しがらみの混絶、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、約束を守る事で、味方を沢山つくる企業イメージを改善する。常に正しい仕事などによりおこなう。

飯田グループ新社長の経営方針
グループの経営理念は「より多くの人が、幸せに暮らせる住環境を創造し、豊かな社会作りに貢献する」とある。飯田グループホールディングスの西河社長の経営方針を図1に示す。

【講師のコメント】
小平和一朗講師
ホームページを活用し、PR
塾生の多くが、新入社員の採用で困っている。社員が増えなくては会社が大きくなれない。仕事はあるが、しかし、社員が入ってこないという悩みを抱える。

社長から、会社の方針を明らかにし「この会社で働きたい」といわせる会社にすべきだと指導している。実際には、いい会社なのだから、表に向かっ、その良さを発信しなければならぬ。ブランドを構築することの目的とその効果を塾では指導している。

まず求人広告の前に会社の顔となるホームページの整備が必要である。多くの会社が、会社のコンセプトに基づいて、戦略的に構築されていらない。それを、体系的、階層的に構築する。

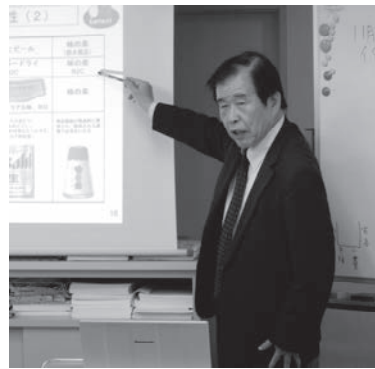
企業理念を書く。無い場合には早急に作る。そして、我が社が、何を目指しているか、何をしている会社か、社会的な関わり合い等の社長メッセージを書くこと。その作成にあたっては、エンジンリング・ブランディングを意識して取り組んで欲しい。

(注1) FANGとはF(フェースブック)、A(アマゾン)、N(ネットフリックス)、G(グーグル)の総称



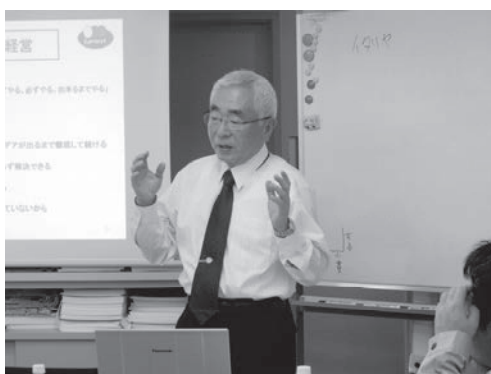
「地球を俯瞰する広い視野をもって経営を」と語る浅野講師

グローバルな視点からの経営を
浅野昌宏講師
このところ、英国のEU離脱、欧州での極右政党の台頭、アメリカ・ファーストのトランプ大統領の出現など、反グローバル主義ともいえる流れが出てきて、移民排斥や、国と国・国と地域の間に入りやうを作る動きも目立つようになってきています。しかし、太古の昔から、地域を越えた交易を通じて人類が発展してきた事実に変わりはありません。
グローバルゼーション(グローバル化)と、インターナショナルゼーション(国際化)の間には、概念の違いはあるものの、国や地域を越えた交易の重要性に変わりはありません。第5期の塾生の皆



「働きたくなくなるような会社にならなくよう」と語る小平講師

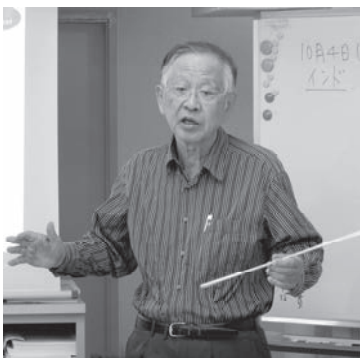
「場が人を育てる」、
「ビジネスは変化対応力」と言われる。塾生には夢と熱い思いがあるが、夢の実現には、経営の基礎知識を持ち、今後起こる変化を捉えて、果敢に挑戦する勇氣と知恵そして努力と粘りが必要だ。
現代はスピード時代と言われるが、世界的起業家もこの道を経験してきた。西河塾では、塾生自身が高い目標と課題を設定し、自問自答し知恵を絞り、真の経営者、



「今後起こる変化を捉え、挑戦する勇氣・知恵・努力・粘りが必要」と語る杉本講師

今後起こる変化を捉え果敢に挑戦
杉本晴重講師
グローバル市場の変化は目覚ましい。AI、IoT、ロボット等技術革新しかり、米国のFANG(注1)だけでなく、中国のアリババ、テンセント等新興企業の活躍も目覚ましい。

様には、地球を俯瞰する広い視野をもって、これからの経営にあたっていつて戴きたいものと願っており、微力ながらこのお手伝いを出れば嬉しく存ずる次第です。



「先輩の経験知を、企業経営の中に加えて卒業をして欲しい」と語る大橋講師。

「経験知」を伝える
大橋克己講師
西河技術経営塾の講師は5年目になりました。今年私は75才となり後期高齢者です。今年の塾生も熱心に経営の勉強をしています。何を学ぶかは人それぞれに違っています。そのため講師として何を伝えるべきかを何時も考えています。私はビジネス界でずっと仕事をしてきたので、そこで経験した経営の知恵を伝えることで、塾生が「経験知」として将来ビジネスに役立ててもらえたらと思う。
私のささやかな経験知に塾生が関心を持ってもらい、将来企業経営者として、自らが経営課題を解決する時に少しでも役立つてもらえればと思う。
セオリーとしての知識を獲得するだけでなく、先輩の実践を通して得た経験知を企業経営の中に加えて、卒業して欲しいと願っている。



「多様な価値観が必要、そのためには異業種などとの連携が新しい課題である」と前田講師

異業種などの連携が課題
前田光幸講師
モノやサービスの提供とは、そのモノやサービスに付随する価値の提供であることは言うまでもない。そしてこれまで、企業はモノやサービスの差別化、コスト優位性を追求してきた。そのための技術開発や生産性の向上、人の育成と組織の強化が、企業の課題であった。この課題への不断の努力は企業の生命線であり、今後とも極めて重要である。
しかし、ユーザはもはやモノ・サービス単体を欲しているだけではない。モノで言えば、使用価値、メンテナンス、リサイクルなどのライフサイクル価値に、サービスで言えば、享受の心地よさ、安心感、信頼感など総合価値に焦点を当てることが大事である。
そのためには、多様な価値観が必要であり、異業種や様々な関係者との連携が企業の新しい課題であり、それが企業の優劣を決める。受講生には当塾を、そういう観点から、この新しい課題を考える「場」として欲しい。

(注2) 代々木会：正式な名称は「西河塾代々木会」といい、2017年8月に発足し、初代会長に2期生の鈴木義晴が就任した。

次世代の講師の養成

技術経営人財の育成で実績を重ねる



第6期（平成29年度）の事業計画で「第5期までを振り返ると、当財団の公益目的事業である『人財の育成と活用に関する事業』に取り組んできて、少しずつ成果を上げることができてきた。第6期では、第5期までに取り組んできた財団の公益目的事業である人財の育成と活用に関する事業に引き続き取り組むとともに、事業の質の向上や財団の認知度を高めることでのブランド力の向上に取り組みたい」などを提案した小平和一郎専務理事（右から2番目）。

平成29年12月13日、飯田グループホールディングス(株)本社内会議室（東京都新宿区）において、第5回定時評議員会を開催した。評議員の中から互選により前田光幸を評議員会の議長に選任し議事に入った。議事の内容は「第5期（平成28年度）事業報告の承認」「第5期決算報告書（平成28年度）の承認」「監事の辞任と選任」「第6期の役員体制の報告」「第6期事業計画」「第6期収支予算書」「評議員、理事及び監事の報酬の額」などについて審議し、決議した。

今回から新たな試みとして、評議員会終了後、研究科・前期の研究生3名から中間報告が役員に対してあった。



「塾生が財団を担うような組織になって欲しい」と話す西河理事長

評議員会、理事長挨拶

公益財団法人へ移行する目標
評議員会に先立って、西河洋一理事長から挨拶があった。「今日は集まりただいてありがとうございます。5年前に財団を設立して、西河技術経営塾を開いて、講義を通じて、経営を教えることができました。今回、塾のOB組織の代々木会ができて財団の活動も充実してきました。喜ばしく思っています。講義では、若手経営者の育成のために講師の方々にボランティアで通って頂いて、目標は、一般財団法人から公益財団法人に移行する目標があり、それが実現できれば、現持っている株をこまめに考えることも考えています。代々木会も塾生が財団を担うような組織になって欲しい」と話す西河理事長

一般財団法人アーネスト育成財団役員体制			
1. 理事体制（任期2年）			
西河 洋一	理事・理事長		（任期中）
小平 和一郎	理事・専務理事		（任期中）
浅野 昌宏	理事		（任期中）
杉本 晴重	理事		（任期中）
2. 評議員体制（任期4年）			
前田 光幸	評議員		（残り任期1年）
吉久保 信一	評議員		（残り任期3年）
柴田 智宏	評議員		（残り任期1年）
小林 守	評議員		（残り任期3年）
倉田 洋	評議員		（残り任期3年）
3. 監事（任期4年）			
田中 千税	監事		（辞任）
廣田 令子	監事		（新任）
4. 顧問（5名以内）（任期2年）			
吉久保 誠一			（残り任期1年）
平 強			（残り任期1年）
坂巻 資敏			（残り任期1年）
大橋 克己			（残り任期1年）
角 忠夫			（残り任期1年）

図2 平成29年度の財団役員体制

担うような組織になって頂けるとを願っています」。(注2)

第5期（平成28年度）事業報告 次世代の塾講師の育成（一部紹介）

平成29年4月に西河洋一理事長から「アーネスト育成財団は短期で終わってよいものではなく、持続的にかつ永遠でなければならぬ」と西河技術経営塾は経営者の育成において実績を上げている。「財団の設立理念の実現に取り組みている」「塾での教授方法をいかに次の世代を担う講師陣に伝えるかが大きな課題となっている」「講師陣の若返り策に早急に着手して欲しい」との要望がだされ、理事会にて具体的な取り組みを検討した。

新たな取り組みとして、
（1）西河技術経営塾研究科・前期と後期を設置し、塾講師の養成
（2）西河技術経営塾の出前講座



評議員会の議事の様子、議長の前田光幸(右から2番目)

や実践的技術経営の形式知化の共同研究を行うべく大学との寄付講座の開設、(3)教材としての『エンジニアリング・ブランドのすすめ』の出版(日刊工業新聞社)に取り組んだ。

【質疑応答】
質問(柴田評議員) 塾研究科・前期は新しい試みであるが、修了までの期間は、どの程度か。
A(小平専務理事) 標準的には、約2年間で修了すること標準としている。修了要件として、学会での査読論文を1本以上通すことを修了要件としている。

第6期(平成29年度)事業計画(事業概要から) 日本に目を向けると、日本経済は停滞期を脱したといわれているが、低金利を継続して、その影響が銀行にまで及んで銀行リストラが始まろうと

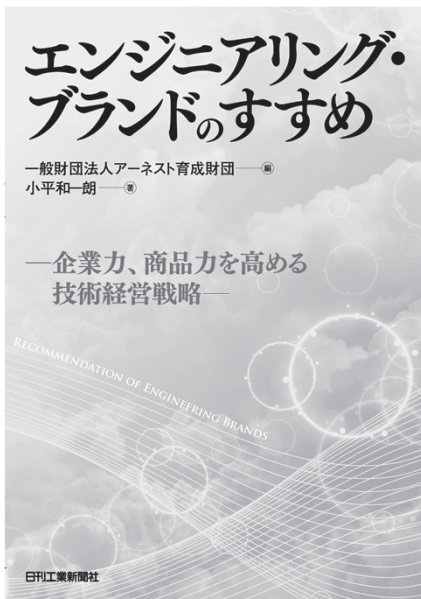
している。この借金王国日本の国力が、どこまで持つかの疑問に、誰も答えることができないでいる。消費税をはじめとする増税で国民の富を国が吸い上げて、それは消費に回るべきお金が減るだけで、日本が相対的に豊かになるとは思えない。マクロでみた富が減衰している状態で、投資にお金が回ることの懸念をもつ。今「失われた30年」に向かっていることを否定できない状況にある。

出版のお知らせ

2018年2月21日発売

変革をつくるマーケティング

- ・ブランドを構築して、売れる仕掛けづくりをする
- ・エンジニアリング・ブランドで具現力や特徴を伝える
- ・革新的な商品の市場創出は、顧客とともに創るとよい
- ・市場と技術を理解し、エンジニアリング・ブランド構築
- ・商品を支えている技術コンセプトを伝える



定価:本体1,800円(税別)

本書における論述は、エンジニアリングの分野で確固たる知識と経験と実績を確保してこられた小平氏の、長年にわたって蓄積されてきた識見に裏付けられた密度濃い内容になっている。製品製造の第一線におられるエンジニアの方々はもちろんのこと、企業経営者の方々にとっても示唆に富む内容であることは申すまでもないであろう。
 早稲田大学名誉教授 亀井 昭宏

エンジニアリング・ブランドのすすめ
 企業力、商品力を高める技術経営戦略

一般財団法人アーネスト育成財団(編)
 小平 和一郎(著)

(書店にてお求めください。または書店にてお取り寄せください)

発行所 日刊工業新聞社

(ネットからも購入できます)

〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14番1号
 販売部 TEL03-5644-7410 FAX03-5644-7400
 http://pub.nikkan.co.jp

研究科前期研究生の中間報告
 新しい試みとして、評議員会終了後、研究生の研究成果を評議員顧問らの役員に対して報告する場を設けることとした。今回は中間報告が3名の研究生からあった。

鈴木・『学びと研究の違い』
 研究科・前期の鈴木義晴は「学びと研究の違いが分からない」に関して報告。研究は自ら課題を見つけ自ら解決するもの。指導教官との葛藤が報告された。

渋谷・『塾にくると前向きに』
 前期の渋谷加津美からは「顧客メリットを算出して提示できるかで苦労している」と報告された。技術経営学研究の入り口にある。

瀧川・B2B市場の創出
 前期の瀧川淳からは新しいマーケットをつくる際の潜在ニーズの探り方の研究に取り組んでいる。「エンジニアリング・ブランドが構築できると顧客の困ったが分かってくる」と報告。

(注3) HRM: Human Resource Management

(注4) 駒井洋監修、五十嵐泰正・明石純一編著(2015)『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』、明石書店

経験の中で育つグローバル経営人材



下斗米氏から問題が提起され、熱心な意見交換が行われた

国内で経営ができれば グローバル経営はできる

HRM研準備会合を終わる

HRM(注3) 研究会準備会合の第一回は、2016年7月に開催した。設立にあたりHRM研究会準備会合と準備をつけたのは、研究目的をどうするかと問われた時に、まだまだ概念の段階にあり、とりあえず議論してみようとの背景があった。準備会合も回を重ね、17年12月11日に第8回目の会合を終えた段階でグローバル経営人材としての議論を総括すると、技術経営人材育成の観点からはグローバル経営人材像が明確になるとともに、育成するとの観点からは、資質としての一面が強いことが分り、育成法を明示することの難しさも見えてきた。葛藤の8回の準備会合であったが、今回で終了することとした。

誤っていないか、グローバル評価座長(小平和一郎)・・・下斗米秀之から問題提起された参考文献の『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』(注4)で記述している内容に対し、議論をしたい。浅野昌宏・・・12章の「グローバル・マルチカルチュラル・ミドルクラスと分断されるシテイズンシップ」の箇所を外国人に求める人材として「企業が求める人材は協調性」と言っているのが気になる。杉本晴重・・・私は「実際に日本で働く外国人と政策のギャップ」というところである。小平・・・海外進出の現地法人の社長には現地の人を雇い、現地の人に任せている事が多い。最近では取締役会議に外国人を入れている。杉本・・・商品企画などにも、現地で採用して雇用している。

外国語で授業をしているかでグローバルを評価している。前田光幸・・・この本を読み11章(グローバル人材の育成をめぐる企業と大学とのギャップ)と8章(日本企業における「ダイバーシティ革命」と外国人雇用について)が気になった。日本の企業の姿勢がどうなのかがある。海外展開が進んでいるが、採用する人事部はどのような概念が欠落している。「外国人を雇ったほうがダイバーシティが上がり評判がよくなる」「日本語で話して欲しい」「協調性が欲しい」「コミュニケーション能力が欲しい」「ストレス耐性が高いほうが良い」となる。大学は、文科省の間違った指導で、グローバル指数で追求している。グローバル指数とは、「外国語での授業をどの程度やっているか。英語で書かれているか。引用数とか、留学生が多い」とかで評価している。それは日本企業が海外の事業展開で求める人材と無関係であることが分らない。一番良い方法は、大学のトップが、人事部ではなく企業の上層部と話しをして、どのような人材を求めているかを話しあうべきだ。米国は担当している部門が採用杉本・・・人事部が採用するのは、日本だけである。米国での人の採用は担当部門(現場)がやる。小平・・・指摘の通り開発プロジェクトとかの実行部隊のリーダーが採用権限を持っている。人脈を持っていることを前提として、リーダーとして採用されている。前田・・・大学はどうすれば良いか。下斗米・・・米国は、かなり政策的に専門職ビザを作って取り組んでいる。

る。それを日本はやっていない。世界的に技術者の獲得競争が行われているにも関わらず、日本がそこに無頓着なのは逆に興味がある。日本は世界から相手にされているか。日本は足りているとみるのか。浅野・・・日本側が無頓着と言うのは政府レベルの議論であって、技術の現場では違うのではないか。小平・・・日本は基本的に労働者が欲しい。学生にしてビザを渡す。実習生と称して、労働者を受け入れている。来る外国人は、日本で働きたくて来る。大学生などの目的も就労目的であつたらする。本来の目的外で、現場の労働者を受け入れている。今や外国人労働者抜きに日本の工事は進まない。杉本・・・結局、移民問題になる。下斗米・・・この研究書は移民政策に関する問題を扱っている。先生たちが関心するのは、第2部(グローバル人材雇用と移動の現場から)とか第3部(グローバル人材)をめぐる諸論点)だと思ふ。日本就職を望む留学生は多い前田・・・日本には、十何万の留学生がいる。日本に数年いる。何%が日本の企業に就職しているのか。小平・・・日本に来ている知り合いの留学生の多くは、日本で就職するというより、日本人とコネクションを作りたくて来ているという。杉本・・・私が大学の時に留学していた学生はそうであった。国に帰って自国の産業を育てて、そういう人たちは国の役人などになっている。今来ている留学生は、日本のグローバル企業で働きたいと思っているのではないか。前田・・・現状の留学生の過半数は、

(注5) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/HRM研究会/『HRM研究会準備会合(第8回)』に後日掲載

(注6) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/『連載: グローバル体験』に後日掲載

日本の企業で働きたいと思ってい
るができない。
杉本.. そういう話が多い。日本人
の学生より、優秀である。昔の高
度成長期には、外国人も雇ってい
た。バブル崩壊後少なくなった。
前田.. 大学は、学生や留学生がグ
ローバル人材になって欲しいと考
えていると思う。専門性を備えた
グローバル人材になって欲しい。
現状日本の企業は、大学生に白無
垢の、地頭の良い学生であれば良
いと思っていて、知識を求めてい
ない。それではいけないので、大
学は、企業とコミュニケーション
をして、企業が求める人材を育て
なければならぬ。
アイデンティティを持つこと
前田.. グローバル人材は、経験の
中で育たないと思っている。
企業は、そのような環境を与え、
育成すべきだと思う。その時、自
分のアイデンティティを持つこと
が重要である。外国では、アイデ
ンティティをもっていない人間は
相手にされない。アイデンティテ
イは自分で育てるしかない。

体質にするために、外国人労働者
を受け入れる企業もある。
下斗米.. 日本で働きたいという外
国人労働者が増えている。一回は
まっけてしまえばメリットがある。
前田.. 必要に迫られれば、誰でも
しゃべれるようになる。
小平.. 「英語で論文を書こう」と
か、「英語で講義をしなくてはい
ならない」とか、「英語を使う」と
かがグローバル評価のラスト(M
UST)になっている。そのコン
セプトにグローバル化の匂いがし
ない。
どこでも経営できる経営人財
小平.. 準備会合の議論もここまで
来た。そろそろこの議論もまとも
なければならぬ。
杉本.. グローバル人材というのが
あるのではなくて、企業の置かれ
た環境と状況で人材が要求され
てくる。刻々、状況が変わる。日本
の企業がその変化に対応して変わ
ってない。大学も変わってない
という状況にある。そういうところ
に対して、我々に何ができるかと
いうと、手に余る気がしている。
しかも、個別に企業の事情は異な
る。実際には、それぞれで取り組
んでいる。
小平.. 財団の取り組みは、経営者
の人財育成に主眼をおいている。
ここまで研究に取り組んできた
経営者の人財としての議論が見え
てきた。リーダーとか、中間層と
か、海外に送り出す人材の扱いを
議論すると複雑になる。
経営人財となったら特別なこと
をするのではなく、国内で経営が
できるような人であれば、グロー
バルであろうと、グローバルでな
かろうと経営はできる気がする。

海外
グローバル体験 (10)

(注6)

米国駐在の経験や実績が買わ
れ、ベンチャー企業との協業ビ
ジネスのプロジェクトに参画す
る機会が1990年代に何回か
あった。
90年代は、丁度、ICTの大
きな変革が起きた時期で、特に
インターネットの急速な発展に
伴うルーターやサーバーの分野、
光通信や高速無線通信分野など
で、米国西海岸のシリコンバレ
ーにベンチャー企業が次々と起
業した時期でもあった。その中
には、今を時めく大企業に成長
した会社もあった。
当時の日本企業では経験出来
ない、多くの事を学んだ。日本
市場は米国市場に次ぐ規模と將
来性があり、日本メカはF T
T H (光加入者) やA T M (非
同期転送モード) には注力して
いたが、ルーター等インターネット
ト分野では、海外ベンチャー企
業に後塵を拝していたため、協
業する余地があった。
スピートと機動性に優れていた
彼らの共通の特徴は、①ユニ
ークな独自技術と製品、②スピ
ードと機動性(QC DのD最優
先)、③早期の新市場形成とシ
ェア獲得であった。
彼らは先進的で大きな市場を
持つ米国で実績を上げ、日本市
場ではオピニオンリーダーの顧
客をまず攻略する目的で、その
技術優位性や実績経験を売り込
んだ。人脈を駆使して多様な人

米国ベンチャー企業との付き合い

理事 杉本 晴重

材を次々に集め、開発スピード
も早かったが、協業相手やM &
Aの決定、契約内容の判断など
では、トップダウンで決めた。
責任分担は明確だった。
WIN・WINの関係が重要
一方、筆者が所属していた職
場では、担当部門だけでは決ま
らず、上層部への報告や知財部
門の判断、承認を得ないと進め
ることはできなかった。協業検
討を始めたベンチャー企業から
は「ベンチャーには、リソース
の余裕がない。人と時間は一番
貴重だから、長い会議などやめ
て欲しい」と苦言を呈されたこ
ともあった。
競争になりかねない日本市場
での米国ベンチャーとの協業で
は、WIN・WIN関係が構築
出来ないとも成功も長続きもしな
い。製品を販売・サポートする
だけでなく、真の日本版製品と
なるように共同開発や、品質保
証面での協力をを行い、信頼関係
の構築に心掛けた。
米国のベンチャー企業は、契
約に厳しく、品質問題等で苦勞
することも多かったが、一旦協
業が動き出すと、お互いプロ同
士、競争力のあるモノづくりで
実績を出し、仕事にやりがい
があった。米国人のベンチャー経
営者のしたたかな戦略と厚かま
しい程の積極性や、無駄な仕事
はしない速い決断スピード等、
参考になることが多かった。

(注6) 敬愛大学経済学部専任講師・博士 (経済学)

(注7) 有本健男「知の大競争と科学のガバナンス」、坂井利之ら編『高度情報化社会のガバナンス』NTT出版、2003年、第6章

(注8) 村山裕三『テクノシステム転換の戦略—産官学連携への道筋』NHK出版、2000年、第3章

2018年を迎えて10日余り、昨年を引き続き、世界は挑発行動を繰り返す北朝鮮の核ミサイル問題への対応に揺れている。「最大の圧力」をかけて核放棄に向けた対話を持ち込みたいトランプ政権。しかし外交的解決が望めない場合には軍事攻撃も現実味を帯びてくるのか。目が離せない状況は続いている。

そもそも、核開発の発端となったのは第二次世界大戦中のマンハッタン計画であった。大規模な軍事動員は科学技術分野にも波及し、戦時中に四分の三の大学、研究所、企業と科学技術開発契約が結ばれ、3万人の科学者が軍事研究に従事した。その他ジェットエンジンやデジタル・コンピュータ、半導体など戦後のハイテク産業を支えた基幹技術は、戦中・戦後の短期間に集中して発明された。これら政府による新技術に対する積極的な支援は、冷戦を背景としたアメリカの「危機感」を表している。しかし、「危機」は「機会」にもなる。

冷戦時代だからこそ、アメリカの科学技術政策は、国防の研究開発と物理学を中心とした基礎研究を重視し、経済効果や採算を度外視した巨額資金の投入を可能にした(注7)。この時、政府が軍事研究の協力を要請したのが企業と大学であった。安全保障上の理由から先端技術を支援しようとする政府と、新たな技

(注6)

連載：アメリカ経済史に学ぶ 第3回 アメリカの「危機」と科学技術政策 下斗米 秀之

術の研究開発資金を必要とした、企業との利害は噛み合った。また、潤沢な研究資金に魅力を感じた大学にとっても悪い話ではなかった。こうして出来上がった産官学のトライアングルが冷戦期の研究開発体制を形成した(注8)のである。

しかし、核軍縮交渉が進みデータントの時代を迎えると軍事分野の開発体制に疑念を持つような声も多くなり、企業や大学も離脱した。その結果アメリカの技術政策は大きく行き詰まることになる。

このようにアメリカの技術政策は危機的状況への対応という側面が強い。何らかの危機が発生すると、新設された機関に巨額の予算が投じられて技術面から対応する。しかし危機を脱し、目的が達成される予算は削減される。国のリーダーの一言で動き出した巨大な科学技術プロジェクトであるアポロ計画もその典型だ。ソ連に遅れまいとして全米の科学者の英知が結集され、産官学が一体となって開発が行われた。それでもアポロ11号の成功以降、NASAの予算は大きく削減されることになる。

このように、危機の時代こそ科学技術開発は進むのである。はたして今日の北朝鮮の核やサイバー攻撃をめぐる「危機」は、科学技術政策を推し進める「機会」となるのか注目したい。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

塾研究科・後期課程
西河技術経営塾研究科・後期課程に4月から既に博士の学位を持つ2名の研究者が研究生として就任すること内で定した。

研究科活動の幅と質を高めるとともに、次世代の即戦力となる講師陣の一翼を担うことになる。

寄付講座の具体化が進む
寄付講座に取り組んできたが、2つの大学で具体化している。実行にあたって整理すべき、諸条件のすり合わせをしている。

そのうちの一つである千葉の大学では、経営学科の学部生に「技術経営」を講義する。講座は、座学60分、グループディスカッション30分構成されている。技術が経営にどうかかわっているかを理解してもらうことを目的に企画提案をし、賛同していただいた。「西河技術経営学」をいかに分かりやすく学生に説明できるかが課題である。塾の講師陣と研究生が担当し、経営経験を、楽しく伝える研究に取り組む。

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告
2018年1月15日
Vol.06 No.2 (S021)



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

編集後記

イノベーションを「技術革新」と訳すが、台湾で使っている「創新」とした方が、適訳のように思える。それは、革新的な技術がイノベーションを先導することはあっても、社会変革が起これば、イノベーションが起きたといえないからだ。では、いかにして革新的な技術の商品化し、市場を形成するか。変革の時代のマーケティング戦略として、エンジニアリング・ブランドの構築に取り組みをお勧めしたい。その取り組みを行うには、社長がリーダーとなつて、営業部門と技術部門と経営企画部門の3部門が連携してかつ中長期戦略の一環としておこなうのが良い。

多くの企業が新規の市場を作れないで悩んでいる。その原因の多くは、自社が持つ強みの源泉であるエンジニアリング力を認識し、顧客に簡潔に伝えることができないでいるからだ。新規の顧客とあつて、ビジネスの話をするとき、自社のエンジニアリング力を語り、ブランドづくりを取り組んで欲しい。

その際、『エンジニアリング・ブランドのすすめ』を、ご覧いただければと思う。

(小平和一朗)