

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

7/31 2021

Earnest

Vol.09 No.4 (S035)



未来は見えないから創りあげるもの 2頁

学んだこと（理論）を文字化し、実践経営（実学）を知識とする
 [西河技術経営塾 実践スクール（8期生）]



中長期計画を立案することで次期経営者の育成 4頁

利根・沼田地区の地域創生を担う次期経営者の育成
 [第2期 西河技術経営塾入門講座（沼田塾）]



NEW 技術経営学の整理 6頁

日本型経営で世界をリード
 [「技術経営学」研究会（第2回）]

OPINIONS

『飯田語録』を学び、風の時代へと変容する

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

コロナ感染、デジタルトランスフォーメーション(DX)と変革の嵐の中にある。日本の生活様式や価値観など、基本的なところから大きな変容が起きている。「地の時代」から「風の時代」へと変化している。

飯田GHD創業時の飯田一男会長が残した『飯田語録』を見直した。「仕事のけじめ」「約束を守る」「自分の財産を活かす」の3つを紹介したい。

語録7…仕事のけじめ 仕事は節目、節目で一つずつ句読点を打ちながら進めていく。早く仕事することは基本であるが、仕事の句読点を打つことを忘れてしまうと効率を落とす。句読点が打てないと、どんどん仕事が増え、溜まってしまふ。

語録8…約束を守る 約束は絶対守るという考えを持つ。期日に間に合わなかったとしても、途中で絶対に逃げ出してはならない。約束は、信用そのものである。遅延などの関係は、相手に損害を与えてしまったら、その分はペナルティーを自分たちで受けて、約束先との良い関係を壊さないように注意する。約束を守るができないと、良好な仕事の関係が長続きしない。失敗した時は逃げずに正直に相手に話し、自ら相手の損害をペナルティーとして受け入れることで、互いの信用が増していく。誠意をもって、約束を守るという強い気持ちが大切である。

語録9…自分の財産を生かす 経験は自分の財産、今まで色々試して経験してきた。成功も失敗もした。バブルの崩壊での大失敗も経験したが、今までにやってきたことは身に沁みついていて、一度通った道、バブル以前の規模にはもう回復している。次のステップが楽しみだ。

失敗を肝に銘じて腹に落とせば自分の財産になる。失敗した時の規模までは、これまでの経験知で比較的容易に復活できる。それから先、未知の挑戦に失敗を恐れず挑戦する気力を湧かせることが大事なことである。会社の成長を思うとワクワクする。

未来は見えないから創りあげるもの

学んだこと(理論)を文字化し、実践経営(実学)を知識とする

西河技術 経営塾 8期生

コロナ禍の中で昨年10月に始まった西河技術経営塾8期は、本年7月に修了した。実学に結びつけた「技術学」を教示するには、対面形式の講義が効率的であるが、緊急事態宣言が発出されている期間は、遠隔講義形式とした。研究報告書を書く終盤では、個別に面談指導を行い塾生が現状抱える経営上の問題の整理を支援し、講師、受講生のレビューを受け、実践的学びとすることができた。報告書を提出した4名が優良賞を受賞した。



塾も終盤、熱心に受講する西河技術経営塾8期の塾生。前列右から村脇隆太郎、為野大地、小笠原健人、山下史恵。



㈱TOSETSU
代表取締役 小笠原健人

豊かな社会づくりに取り組む経営者
第8期となる西河技術経営塾は、昨年の10月に開塾し、本年7月21日に課題発表会を行い4名の塾生が修了要件を満足した。
緊急非常事態宣言が出され、一時休塾や在宅での受講など工夫して乗り越えてきた。
西河技術経営塾で何を学んだか8期生から、寄稿があった。

未来を計画する力を学ぶ
塾生 小笠原健人

新米社長として経営知識についてまだまだ無知だったが、西河技術経営塾に入塾して様々な知見や学びを得ることができた。
会計数値の読み方からモノづくりの考え方、企業理念、ブランドづくり、人づくり、マネジメントなど。基礎的な経営知識から会社を大きくさせる考え方、様々なトラブル対処法まで、どれをとっても私には大きな学びとなった。
その中で特に重要だと感じたのは事業計画や中長期計画など未来を計画する力だった。社長がどれだけ具体的な数値で未来を計画できるかで会社の今後が決まり、それをなくして会社の継続はないことを学んだ。
毎週の課題には頭を悩ませてい



㈱サンエス警備
代表取締役 為野大地

た未来を現実にしていくことができる。「経営は未来学であり、会社の未来を切り開く未来学」といえる。

また、貸借対照表の重要性も学んだ。自己資本を増加させて税金をしつかりと払える会社にする事の大切である。損益計算書だけを気にし、節税ということを考えていたが、塾で貸借対照表や勘定科目も学び会社の体力を考える重要性を気づいた。

貸借対照表は、資産と負債、資本を対照表示をしているため、会社の体力を知るための資料だということ、そして自己資本を増加させて税金をしつかりと払える会社にしていかないと、投資をする力

だが、苦勞をした分、自社の課題について深く向き合うことができた。これからは学んだことを活かして会社をさらに大きくしていきたい。

貸借対照表を意識した経営を行う
塾生 為野大地

西河塾に入塾して、様々な学びを得た。経営とは会社の未来を切り開く未来学である。だからこそビジネスモデルを考え、事業計画を作り、基本戦略、中長期戦略、経営戦略を立てていくことで描い

は持てないことを学ぶ。
売上を増加していくための過程では必ず必要な投資が出て来る。より質の高い投資を行うためにも貸借対照表を意識した経営が必要である。

ゼロからイチ

塾生 村脇隆太郎

週に一度の講義を受講するたびに発見があり、発見の数だけ改善がある。その発見から知る改善点は決してネガティブな悩みではなく、未来を切り開く希望になる。



㈱四光建設 代表取締役 村脇隆太郎

「経営は未来学」未来を見据えた経営戦略を立て、数値目標を定め、中長期計画(5年)数字に対しての根拠や一連の事を概念で捉える。西河技術経営塾は、企業の大小に関係なく皆に平等であり、一歩踏み出す勇気をくれる。講義は第一回から気付きを与えてくれる。

自社の既存事業とビジネスモデルを発表し、第一回目から相当考えさせられる。普段から考えている。やっっているが嘘になる程、今までいかに何もやらず何も考えていなかったのか。現実を目を向けるようになる。事業計画書の作成では、最初は減茶苦茶な計画になる。講師の先

生方からの指摘やアドバイスを頂き講義中も質疑応答形式で行うため改善して行き、徐々に自社の理解へと繋がって行く。講義で得たことをリアルな経営と並行して、すぐに行動を起こすことで、実務に生かすことができた。

今後は中長期の数値目標を達成できるよう更なる新規市場開拓や人員増、そして多角化を図り、自社の強みづくりからブランディングまで、経営者としての仕事をしに行く。何もないゼロのところから大きな一歩を踏み出した。

「書く」作業で自分と向き合う

塾生 山下史恵

技術経営学を通して体系的に学ぶ事で、効率的に実践で生きる知識を得た。と同時に、悩む課題も盛りだくさんになったが、ビジネスモデルを見直すきっかけになった。

検討していた海外進出のビジネスモデルを数値化したことで、課題を抽出する事ができ、目標が具体化した。いかに数値化することが大切か。ということを教えて頂いた。



㈱リトロヴォ 代表取締役 山下史恵

技術経営の基本である技術(強み)を実行するために「ヒト、モノ、カネ」を準備できているか。と考えたときに、足りていないもの

が浮き彫りとなった。塾の中で、何度も教えて頂いていたことが、報告書をまとめる段階でようやく理解できた。

学び、実践し、実績とする

塾生が書いた研究報告書のテーマとその概要を紹介したい。

小笠原は「社長の役割を技術経営塾で学ぶ(従業員を導き、奮い立たせるリーダー)」と題し「会社を運営する上での知見や、自社の分析、直面して解決してきた問題や行動、今後の経営リーダーとしての課題など」「塾で学んだことは未来学であり、これから進むべき道を照らす光を頂いたようなものと考えている。この光で会社に行く先を遠くまで明るく照らすか、近くをぼんやりと照らすかは社長である筆者にかかっている」と報告。

為野は「税金を払える会社にし中小企業から脱皮する(基礎体力を強化する技術経営(MOT))」と題し「入塾して「経営とは未来を見据えて計画を立て行う事だ」と学び、今までの経営は経営ではないという気づきをもたらした」と報告。

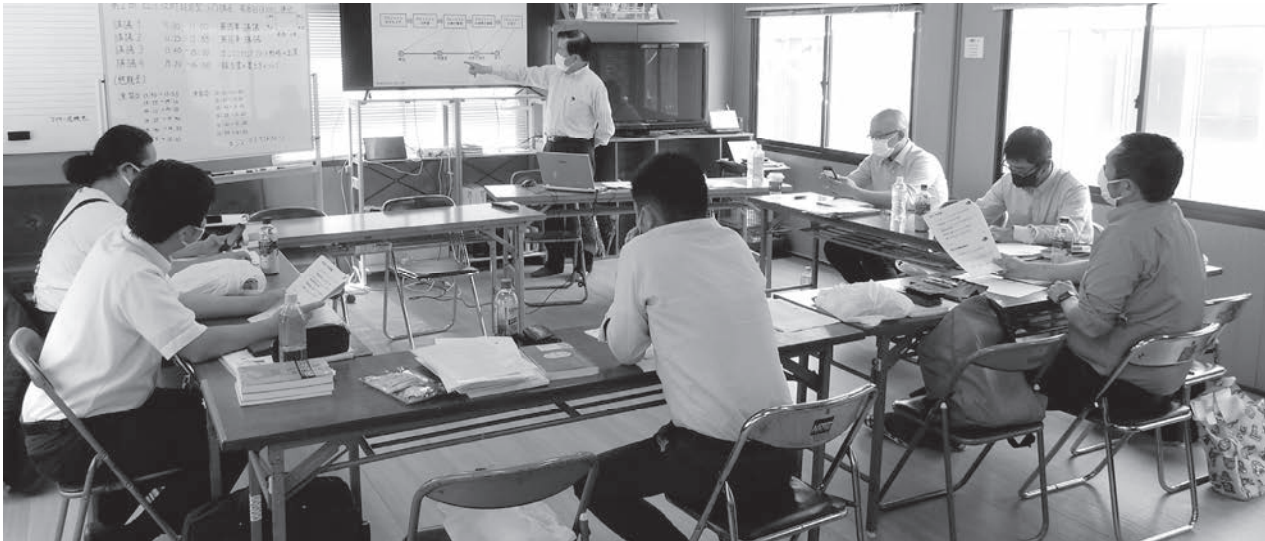
村脇は「技術経営を学び、一作業から会社社長になる」と題し「経営塾はリアルを客観的に捉え会社にとって必要、不要な物や事を洗い出し、実践形式で進めていくので、塾で学んだことをリアルタイムと並行し行動を起こした事で現況打破に繋がる。自社のビジネスモデルや事業計画を考案し物事を数値化し数値に対しての根拠を発表。先生方の厳しくも温かい言葉でやる気が増し、ヒントを頂

き、自分が何をどうしていくべきか、自社への理解が増した」と。
山下は「カンボジアで豆腐をつくる(海外進出におけるリスクの回避の方法)」と題し「塾で学び「豆腐のビジネスモデルを数値化した」ことで、それを事業化にするにあたっていかに進めるかの方法論を模索し整理を進めている。アンケート調査でのマーケティング、事業タイミング、事業規模、資金、その他の方法論。海外進出事業で検討している「カンボジアで豆腐をつくる」というビジネスモデルにおいて技術経営学をおして可視化し、海外進出する上での課題を抽出できたこと、実践する上での意識改革は、今後の経営に大きな財産となった」と報告。実務に役立つ学びが出来た。



講師の小平和一郎専務理事から「一番大切なのはこれからだよ」と指導を受ける8期生の村脇隆太郎

技術経営学で未来を創る

利根・沼田地区の地域創生を担う次期経営者の育成
中長期計画を立案することで問題解決

小坂建設の作業所内事務所で講義する小平専務理事。時計回りで、村上、水出、古谷、前田、鳥山、六本木の6名の受講生。

西河技術経営塾入門講座(沼田塾)は3月27日に開講。8月7日に報告会と修了式を行って修了する。芙蓉書房の『西河「技術経営学」入門』を教材に使い経営経営を学ぶ。入門講座は、隔週の土曜日10日間18章で構成されている。西河技術経営塾の半分の時間であるが、予習を司会を担当した小坂哲平(塾5期生)がリーダーとなって取組む。7月17日に17章、18章の最終講義を終え、成果報告書の作成に入っている。途中ではあるが受講生の報告書を要約して報告する。(小平)



沼田塾の司会を担当する小坂哲平小坂建設社長

こんにやくトップメーカーになる

雪国アグリ課長 鳥山 和浩

他の経営塾と西河技術経営塾の違いは、自社の問題点や今後の展開を分析すること。いくら経営学の勉強をして知識を磨いても、自社を見る着眼点を養えなければ経営はできない。

しっかりと納税して現金を増やすことが会社の成長であり、貸借対

照表の自己資本比率を高めて会社の財務体力をつけることが大切。「こんにやくイノベーション企業」エンジニアリング・ブランドを構築することは、商品イコール企業を連想させ企業価値を高めるうえで重要であることを学ぶ。

みらいの建設業をつくる

小坂建設取締役 水出 修

小坂建設が未来へ歩んでいくためには、常に高い目標を持ち続けることが重要であると学んだ。現状維持では消えて行ってしまう。「ともにみらいをつくる」との

メッセージを考えたい。「ともに」で、自社だけでなく顧客や地域との共生を表現、建設業で施工した

構造物は長い年月を未来へと残っていくので「みらいをつくる」とした。顧客や地域と共に繁栄し独

創性の高い独自の最先端技術を駆使し成長していくを表現した。

技術経営の入口に立った。これからは様々なことに考えを巡らせ知識を得ていく。

未来は自ら描き創っていくもの

尾瀬パークホテル部長 六本木勇治

技術経営を学ぶことで、自分が今まで家業に対して見ていたものは、表面的であることに気付く。

経営者が見ている部分と、その他の人が見える部分では違いがあった。それらを踏まえコロナ禍を乗り越えるための対策や顧客獲得に向けたプロジェクトが動き出す。

学びを重ね会社の歴史や風景、働く人、顧客の行動から、経営陣

が説明できなかった想いが見えてきた。未来に続く光が見えた。

コロナ禍でテレワーク化が進み

(注1) 多田明弘 (2019.3) 『我が国製造業に対する危機感と期待』、開発工学、Vol.38 No.2

(注2) 小平和一朝 (2021.3) 『連載：中小企業経営者に対するデジタル教育』、開発工学、Vol.40 No.2



7月3日、横山公一沼田市長が沼田塾を訪問し、塾生に対し励ましの言葉を頂いた。前列右から六本木、浅野講師、小平講師、横山沼田市長、小坂講師、後列右から土谷、前田、鳥山、村上、水出。

地理的概念が変わる。生活の品質が求められると共にライフスタイルが変化している。大都市部に暮らす顧客は「私には故郷がなく、残りの人生を考え、信頼できる人と安心して自然豊かな地域に関わりたい」と言う。観光以上、移住未満のニーズがあった。

経営目標を必達する成長戦略

オリエント取締役 前田 昌克

中長期計画を数字で表しシミュレーションすることで経営の3要素である人、モノ、金をどのタイミングで投入し準備すれば良いのかイメージ出来るようになった。損益計算書と貸借対照表を理解し、会社が今どの様な状態なのか

把握しなければならぬ。数字を読み解く読解力を養う。「技術」「経営」の事について整理が出来た。目標の必達は一人では出来ない、社員全員と目標を共有し、ベクトルを合わせ、ワンチームとなつて邁進したい。

未来ある寺院経営

吉祥寺副住職 村上 俊英

寺業はコミュニケーション・ファンビジネスに近いものがあり、拝観事業はテーマパークのビジネスモデルであると捉えていた。しかし本来あるべき芯のものが明文化出来てなく、ぼんやりとしていた。中長期計画を立案することで問題解決することに気付いた。中期のブランド戦略が必須で収益に裏打ちされた計画づくりを学ぶ。現状維持では消えてしまう。更なる高みへのチャレンジが必要。寺を中心に地域創生を目指す。伝統とは革新の連続である。

取付職人から経営者へ

ヒロ工業社長 土谷裕樹

会社を設立し、企業理念やエン지니어リング・ブランドを掲げ、中長期計画を成功するため何をしなければならぬか。塾に通うことで学ぶことができた。待つていてはダメ、出会った人に連絡を取り、紹介やアポを取り営業する。

父親ではあるが取付では大先輩であり教えてもらった人。法人化した際に逆に「自社へ入りませんか」と伝えた。経営塾に通わなければ、まず考えられない変化である、家族の関係も少しずつ良い方向に変わり始めた。

メンバーシップ型で「新たな現場力」を生み出す

DX人材を社内時間で時間を掛けて育成

DX、DXと最近の新聞紙面ににぎわしている。日本のデジタル化の遅れは深刻である。中小企業のDXの現状は、経営者と対話すると良く見えて、大企業でも、その本質は変わらぬと言えぬ。根底にスマホを利用することは出来ても、仕事をデジタル化するソフトウェアづくりの知識を持ち合わせていないのが、原因の一つである。

8月に終わる「西河技術経営塾入門講座(沼田塾)2期」では『中小企業のDX戦略(デジタル化で競争力を強化する)』と題し、新しい講座に取り組んだ。デジタル化を目指している

「新たな「現場力」は人間に依存することなく質の高い現場データや技能人材等の暗黙知等の属人的な知見を体系化・形式化してデジタルデータとして資産化していく力と言えよう」と講演した。将来を見据えた新たな現場力は、従来と次元が異なる。自社の強み・弱みを把握した上で経営者がつくる経営ビジョンが必要だと。(注1)

特別奇稿 第6回

企業の社長がDXを目的としてしまうことを一番恐れる。手段であつて、目的ではない。

企業がデジタル化を推進し、事務処理やモノづくりの生産性や作業品質の向上につながるには並行して業務改革や組織改革に着手しなければならぬ。トップの理解無くして、現場力だけで改革することはできない。日本型の強みを生かすには、現場の作業者の理解を得ることが必須で、ボトムアップとトップダウンの両輪で業務改革に取り組むのがよい。

日本開発工学会の2018年のシンポジウムで講師の多田明弘は、DXの中で将来を見据

中小企業のDX戦略づくりはアナログ処理段階から考えなければDXの検討に入れないと筆者は考える。第1段階はデジタル化。紙の台帳をパソコンでデジタルデータに変換する。

第2段階はデジタルデータの分析。分析することで、見えなかつたものが見えてくる。

第3段階はデータベース化、財産としてのデータが蓄積。データは資源といわれる時代である。ファイル構造を整える。

次にデータベースの共用化(第4段階)、システム連携の検討(第5段階)、システム構築(第6段階)と進む。(注2)

デジタル化、人財がいなくと嘆くのではなく、社内の人財を育成する。企業の強みとするところができるモノづくりのノウハウを持ち、同時にデジタル化を具現化できる社員を育成する。「新たな現場力」を終身雇用(メンバーシップ型)の強みを生かして時間を掛けて、社内につくる。人財を財産とする。(専務理事 小平和一朝)

(注3) 西河、小平、浅野、杉本(2020)『西河「技術経営学」入門』芙蓉書房出版、(注4) 金安岩男(2002)『プロジェクト発想法』中公新書、中央公論新社、(注5) 松井康雄(2005)『たかがビール されどビール』日刊工業新聞社、(注6) 石井淳蔵(2009)『ビジネス・インサイト』岩波書店

日本型経営で世界をリード



「戦い方である戦術理解と自軍の戦力を知らずに戦争をする指揮官はいないが、経営では戦略重視と戦術、戦力を軽視する」と講演する小平和一郎専務理事。

財団の経営人育成の成果を整理した『西河「技術経営学」入門』(注3)を資料に「技術経営」の学問化を目指す研究会(主査小平和一郎、副主査土山真由美)を日本開発工学会に提案し、取り組みを始めた。当財団は、その研究会を協賛している。本年6月4日(金)に「企業観・技術経営とは何か(経営における技術の存在)」と題する第2回目の研究会をZoomにて開催した。その概要を報告する。

NEW 技術経営学の整理

学問と実務を行ききする

- (1)モノづくりとコトづくりの違いを理解する
- (2)モノづくりは製造業、コトづくりは創造業
- (3)つくりの手順(術)を学ぶ
- (4)モノづくりとコトづくりの融合を学ぶ
- (5)ニーズが生まれてから技術開発では間に合わない

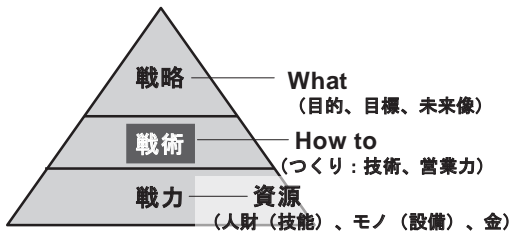


図1 戦術と戦力を把握して戦略を立案する

「ものごと」という言葉はよく使われる。その「もの」と「こと」に分けて分担し、ものづくりから、ことづくりへと発展させる。「ものづくり」はあっても、「ことづくり」は意識されなかった。金安(注4)は、「この世の中で強かつしなやかに生きていくためには、しっかりとしたものの方、考え方が大切である。しかし

第2回研究会の達成目標
3つの目標を掲げ取組んだ。
①「経営」における「技術」の役割を明らかにする。技術経営学はモノづくりやコトづくりに関わる重要な知識である。
②理系の「技術経営」を文系が理解できる「技術経営学」に整理。社会経験の無い大学生が「技術経営学」を学べば、経営における技術の役割を理解できるように、より分かり易くする。
③技術経営学の学問化とは何かを議論する。技術経営に「学」をつけた「技術経営学」の体系化。
経営における「ものごと」

「もの」は単なる「物」ではない。事物や事象などの広い意味が含まれている言葉である。「ものごと」をどのようにとらえるかが肝要であるという。モノづくりとは、具体的なものをつくるための技術に支えられている。モノはハードなものを指し、コトはソフトなことを指す。コトづくりの要素は人・モノ・金、そして知恵。知恵は価値を生み出す源泉である。アイデア、コンセプト、創造性などの開発と展開が重要である。
図2に技術を整理した。モノづくりとコトづくりで経営のものごとを学ぶ。戦力があり戦術を理解するための戦略立案(図1)である。これを理解し、マネジメントするのが技術経営である。
モノづくりの手順(術)を学ぶ。モノづくりとコトづくりの融合を学ぶ。ニーズが生まれてから技術開

	暗黙知	匠の技術 業務ノウハウ 工員の技術 リーダーシップ	組織風土 組織文化 商品企画検討 共用ノウハウ 組織能力	現場力 工場作業 生産力 小集団活動
形式知	手順書 技術メモ 特許 研究報告書 論文	作業記録 作業日報 改善提案	商品企画 仕様書 設計図面 検査規格	マニュアル 作業指導書 技術報告書 ドキュメント 標準規格 データベース
	個人		組織	

図2 技術経営で広範囲な技術をマネジメントする

(注7)ホームページ(http://eufd.org)の研究会/調査研究報告/『連載：知的戦略』に掲載、(注8)日本取引所グループ(2021.6.11)『改訂コーポレートガバナンス・コードの公表』(jpx.co.jp)、(注9)渋谷高弘(2021.4.27)『重み増す知財と人材 金融庁・東証、企業統治指針改定へ』日本経済新聞(nikkei.com)、(注10)内閣府知的財産戦略(2021.7.13)『工程表「知的財産推進計画2021」重点事項』chizaikeikaku20210713.pdf(kantei.go.jp)

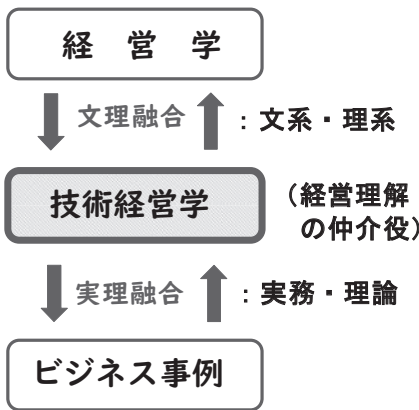


図3 文理融合、実理融合と技術経営学

発するのでは間に合わない。**経営戦略と実践知(戦術と戦力)**
経営学と実務との違いを明確にして論じている識者も多い。
松井は「経営とかマーケティングの戦略論は知識教養のレベルで構築が可能であるが、その戦略が予定する成果は専門性に裏付けられた知恵のレベルのアイデアである」という。(注5)
石井は「経営学者も「実際の経営に役に立ちたい」という気持ちはある。だが、このところであえて言わせてもらえば、私を含めて多くの学者は、自分の所説が経営の実務に直接的にすぐに役立つとは思ってはいないというのが正直なところである。良きにつけ悪きにつけ、学者のクライアアントは実務者ではなくて学者なのである。学者でない人には信じられないかもしれないが、そうした存在として学者は社会においてその存在が許されているのだと思う」と強烈な視点で論じる。(注6)

文理融合・実理融合
技術経営学が目指すのは、文系と理系の融合である「文理融合」である。両方の知識を融合しての

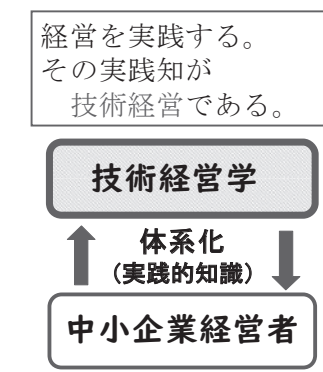


図4 実際に役立つ技術経営学

経営である。それは同時にその理論が実務に役立つことを前提とする。経営であるので実際に役立たないで良いかとなる。技術経営は実務と経営学の仲介役。(図3)

実務と理論が整合する「実理融合」を目指したい。図4に示すように中小企業の経営者に役立つ実践知が「技術経営」である。

技術を市場につなぐ4つのつくり
技術を生かして市場(顧客)を形成する先行研究には、4つのつくりがある。技術から市場への仕組みの整理で、階層的にも上位概念から下位に向けて整理できる。一つが商品化戦略としての需要表現、次に市場創成戦略としてのビジネスモデル、3つ目が顧客とのコミュニケーション手段であるエン지니어リング・ブランド、4つ目が振舞いを詳細に定義するコミュニティ(ソフトウェア開発)における要求定義である。

技術経営戦略の重要性が増大
不確実性が高まる中で、イノベーションを継続的に創出していくための戦略である技術経営戦略の重要性が増大している。重要技術(B2C)からネットワークを活用した不確実・個別(C2B)への変容がある。

(注7)

知財戦略2

コーポレートガバナンス・コードに 知財条項新設のインパクト

コーポレートガバナンス・コード(CGC、企業統治指針)の改定
本年6月にCGCが改定された(注8)。主なポイントには、脱炭素、多様性等とともに知的財産が世界に先駆けて新設されたことである。「知的財産への投資」の情報開示や取締役会が知財戦略の実行で企業の持続的な成長に資するように監督を行うべき(左表参照、注9)、と規定された。CGCに罰則規定はないが、実行しない場合には、説明責任を伴う。更に来年株式上場制度が改編されて、プライム、スタンダード、グロースとなり、プライムは特に高いCGCの遵守が求められる。

知財条項が新設された意義
日本が世界に先駆けてCGCに知財条項を入れたことで東証が将来本件でリードシステイタスを上げることにも繋がる可能性がある。東証で大きな影響力

知的財産新設
取締役会は、人的資本や知的財産への投資などの重要性に鑑み、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略的開示・提供すべきである(補充原則3・1③)

上場会社は、人的資本や知的財産への投資などの重要性に鑑み、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略的開示・提供すべきである(補充原則4・2②)

CGC改定を知財活動強化のチャンスに！日本パテントデータサービス(株) 弁理士 石塚 利博

のある機関投資家にとって、長期の投資評価に活用できる知財の役割は大きい。特許は、出願から満了まで20年であり、中長期の資産価値を有するものであるからである。更に、特許出願動向調査で、SDGs、脱炭素に資する指標ともなり得る。

脚光を浴びる知的財産
知財部は、取締役会などの幹部に知的財産の投資等の知財戦略・活動推進の報告、協議等が継続的に必要となる。先端的な知財企業では、幹部を入れた知財投資会議、戦略会議の開催や知財社長月報の発行などしているが、現状残念ながら多いとは言えない。また、具体的な知財戦略は、最も重要な企業秘密の一つである。何を何処まで株主に開示するかが最大の課題となる。開示については、今年度内閣府がガイドラインを作成する予定である(注10)。

経営に資する知財活動強化
本件に対して、どのような対応を取るべきかを検討している上場企業が多い。

いずれにせよ経営に資する三位一体(事業、研究開発、知財)の知財活動を見直して強化するチャンスと考える。

知財部が更に事業、経営に貢献し、株主、ステークホルダーの企業価値最大化を目指すことが肝要である。

(注11) 明治大学政治経済学部専任講師・博士(経済学)
(注12) 西河、小平、浅野、杉本(2020)『西河「技術経営学」入門』、芙蓉書房出版

トランプの二国間「Deal」からバイデンの多国間主義へ。アプローチこそ違ってもアメリカが対中強硬路線を進めている点では一貫している。バイデン政権は一路などインド太平洋地域における中国の経済・軍事的な影響力の拡大に対抗し、日米豪印戦略対話を強化。足並みを揃えられるかは不透明だが、着々と対中包囲網を形成する。
米中経済の全体をみれば、両国はきわめて密接である。先端技術分野などで部分的なデカップリングが進められても、米中経済が切り離されるとは考えにくい。しかし米中経済を結びつけるグローバル・サプライチェーンは、COVID-19の影響を受け変化。
2020年1月、新型コロナウイルスの感染が最初に確認された中国湖北省の武漢で、ロックダウンが実施された。中国での感染防止に大きな効果を発揮したが、このロックダウンによつて世界の経済活動は打撃を受けた。例えば北米の自動車工場が組み立てられる部品の多くは「世界の工場」中国の武漢で生産されている。そのため中国企業が操業を停止すると米国内の中間財や最終財の輸出も止まり、サプライチェーンは寸断された。COVID-19は、世界的な感染の流行の前から、中間財貿易に破壊的な影響をもたらしたことに注目すべきであろう。
もつとも、それ以前から中国の製造業への過度な依存はリスクとみなされていた。08年リーマンショック後の世界同時不況やその後の米中間の地政学的な

連載：アメリカ経済史に学ぶ

第17回 COVID-19が浮き彫りにした グローバル・サプライチェーンのリスク 下斗米 秀之 (注11)

緊張によつて、各国政府や企業は、既存のサプライチェーン構造を見直し、生産拠点を移動する利益とコストを天秤にかけていた。21年『米国経済白書』によれば、COVID-19と貿易政策の不確実性によつて、多くの企業が生産を中国から他のアジア諸国や米国の近くに移す(ニア・ショアリング)あるいは米国に戻す(リショアリング)を検討し出した。20年6月の調査によれば、中国に製造拠点を持つ米国企業の76%が製造能力の一部を中国から移動もしくは計画と同報告書は指摘する。
生産拠点移動のインセンティブを高める要因は他にもある。近年、中国の賃金は相対的に上昇。かつて農村部から都市部への移動で「無制限」に供給された安価な労働力は、いまや昔でもあり高齢化が進む。大都市の女性性は晩婚で少子化志向だ。中国製品に対するアメリカの関税もその一つである。バンク・オブ・アメリカのアナリストは、COVID-19のパンデミック前から、関税と国家安全保障を理由に、東アジアで構築された頑健なサプライチェーンが再構築されると予想。例えばインテルは、国家安全保障を理由に、人件費や資本コストが高い国内に工場を設置。すでに進展しつつあるグローバル・サプライチェーンの「中国離れ」は、COVID-19を経て、加速するかもしれない。今後の米中関係を考える上で注目していく必要がある。

誠実を伝える情報紙

Earnest
アーネスト育成財団 活動報告
2021年07月31日
Vol.09 No.4 (S035)



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

西河技術経営塾 8期生
緊急事態宣言で休塾をしたこともあり塾生との意思疎通に苦労したが、7月21日に審査会を実施し、4名が修了要件を満足した。修了式は緊急事態が解除されたら改めて検討することとした。
敬愛大学講座 4期が修了
4月から対面式で経済学部「経営シミュレーション(西河技術経営学入門)」と国際学部「入門経営学」とを合同で取組んだ。合計72名の学生が7月20日の最終試験を受け、全員が合格した。(経済26名、国際46名)
西河技術経営塾入門講座・沼田塾 2期生(後援・沼田市) 18講座
3月末から10日間開催し7月20日(土)に最終講義を終えた。8月7日に審査会を行い6名が修了する予定。2期では、変革の時代「モノづくりとコトづくり」「コスト削減戦略」「海外を知る」「グローバル経営戦略」中企業のDX戦略」を含む9講座を新規追加、一部講座を削除した。

編集後記

敬愛大学の学生の約3割は、東南アジアからの留学生である。日本を選び日本の経営を学びに来ている。『西河技術経営学』の講義の「企業文化とアイデンティティ」では、日本型経営の特徴を説明している。
近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」というグローバルビジネスでも通用する考えや米国型の企業の多くは経営の中心に株主を置くが、日本の企業の多くは、経営の中心に社員を置いている。日本では就職するといながら、職種より会社を選んでいる。終身雇用を前提とした会社選びをする等。
増田貴司は、コトづくりは実は日本の得意分野という。日本人は、好奇心や遊び心、空想力に富み、情緒豊かな世界観をつくる能力に秀でている。(注12)
従業員は会社の財産である。終身雇用を前提として社員を雇用し育成する。DX時代のモノとコトの融合は、時間を掛けて社内人材を育成して新たな現場力を強みにしたい。(小平和一朗)