

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

7/15 2015

# Earnest

Vol.03 No.4 (S011)



**日本の良さを理解して変革**

—権限移譲を積極的にやる—

[グローバル研究会 (第7回)](前田光幸座長)

..... 2頁



**経営学と技術経営学の違い**

—会社のために働く日本人、自立型組織をいかに作るか—

[上級コース検討研究会(第5回~7回)] (座長 小平和一郎専務理事)

..... 4頁



**西河技術経営塾で何を学ぶ**

—世の中の困った人に役に立つことが、  
ビジネスとなるを教える—

..... 6頁

**OPINIONS**

西河技術経営塾・基礎コース三期生6名の入塾者が決定しました。中には一年近く待っていた入塾者もあり、昨年より一月早めて九月に開塾成する当塾の取り組みが少しずつ理解されてきました。

当財団は起業家や事業家などを支援することで日本の産業の空洞化を少しでも防ぐことができるの考えから設立し、西河技術経営塾は、その財団の核となる事業です。塾では、技術経営の分かる人財の育成と活用を中核において「技術経営(MOT)」「日本型経営」「グローバル市場」の三点を財団の特徴としています。どれも日々刻々と変化する難しい課題です。

技術経営といっても特別に高級な技術を教える訳ではなく、ビジネスに取り組み際に技術がどのように絡んでいるかを市場の変化を捉えながら講義をしています。塾生との意見交換を重視し、実践的な知見となるよう心掛けています。実務では当たり前前の技術経営ですが「西河技術経営塾は、他より効率的に教えることが出来ている」と自負しています。

海外の企業が日本に研究・開発機関をつくり日本人技術者の中途採用を行うとの記事をよくみます。米国の従業員は「金のため」に働くといわれますが、日本の従業員は「会社のため」に働くといわれ、その意識が企業モラルを熟生し、共同体を維持してきました。日本において企業は永遠で、企業に所属する従業員は財産として扱われてきました。従業員の一人ひとりが共同体である企業を支え、ボトムアップの現場力によって、運営をしてきました。収益も重要ですが、人財は更に重要です。会社のために働く日本人の誠実さを大事にし、技術改善に取り組み真摯な姿勢が、日本の将来を開く礎となると教えています。

(西河洋一)

日本の良さを理解して変革

第七回グローバル研究会(座長前田光幸)を15年4月28日に財団法人会議室にて開催した。主要なテーマは、グローバル化における日本企業の問題と課題、新日本の経営の方向性、経営者に求められるセンスウエア、今後の研究会のアジェンダについて調査した内容の報告があり、意見交換を行った。



杉本晴重理事は、自動車業界と電機業界が一時期は両雄であったのに、なぜ電機業界がダメになり、自動車業界は生き残ったかについて、『デジタル革命』という背景もあり、電機業界はユーザーズを追い越し、不必要なものを作った(オーバースペック)。自動車業界の究極のニーズは、事故が絶対に起きない安全な自動車で、何時まで経ってもユーザーズを満たさない。ユーザーズを超えた途端に、電機業界は突然ダメになった。コモディティ化でユーザーズを超えて不必要な物を作りだすとダメになると考える」と報告。

権限移譲を積極的にやる

日本企業、イノベーション(変革)が起こせない

Q (小平和朗専務理事) 変革期とその他の段階との関係性は。 A (回答) ① 日本企業の問題とされる典型的ケースとして①一応グローバル企業一度中期、確立期になったグローバル企業がその後、停滞あるいは衰退、②新興企業魅力あるグローバルな新興企業の減少、③中小企業日本の産業を支える下請け企業グローバル化の遅れの3ケースについて整理(表1)。

日本企業の問題と課題 同研究会のなかで杉本晴重理事はアンケートの要約『グローバル化における日本企業の問題とその原因』で議論になった「グローバル企業と言ってもグローバル化には色々あり、必ずしも問題と原因が全ての企業に共通ではないのではないか」という点について問題提起を行い意見交換を行った。市場づくり初期、中期、確立期の段階で分類する考えは、初期、中期、確立期の3段階に区分し、これに加えて変革期が重要。初期は輸出型、中期は販売・製造の海外展開が進むが企業運営の中心は本国にあり現地は部分最適、確立期はグローバルビジネスの中で現地が最適な役割を果たす。変革期は企業の熟度とは違う観点で社会変化、環境変化、イノベーション等の変化の時期。イノベーション事業が起こせない 日本企業の問題はグローバル化の3段階での問題と、変革期におけるグローバル市場変化の主導権を握れないという対応の遅れの2種類である。

表1 日本企業の問題と課題(一部省略)

		重要度: ◎>○>△		
課題		一応グローバル企業	新興企業	中小企業
1	企業の経営戦略			
1.1	企業が抱える問題			
①	海外市場への展開遅れ	◎中期から確立期へ移行	◎販売	◎確実な販売量
②	イノベーション力の低下	◎特に変革期	◎商品・ビジネスモデル	◎特に技術
1.2	グローバルスタンダード	◎	◎なる商品・BM	△
1.3	海外への技術流出			
①	海外への生産拠点移動	◎	○	◎
②	日本の社会構造(リストラ)	◎内向き志向	△	△
2	企業の人事・組織問題			
2.1	海外勤務を希望しない社員	◎拡大時	◎人材は採用可	◎人材問題
2.2	海外拠点での役員、上級管理職不足	◎	○	◎
2.3	グローバル人材を招き入れる仕組み			
①	ビジネスをグローバルに展開する戦略	◎	◎	○戦略より実行力
②	グローバル化に対応する人事制度	◎	△	△

A (杉本) 変革期は段階と関係なく現れる。ソニーは対応できなかった。一時期良かった理由は変革期の対応力が無かった事が原因である。確立期で全て課題を解決できている企業はほとんど無い。海外生産が段階の一つの目安だが海外生産を重要視しないビジネスモデルで勝負するサービス業もある。かつて欧米市場を席卷した日本企業の軌跡を彼らが辿る。ポリウム市場を狙わなければ明日はない。医薬品業界は変革期 Q(前田座長) 武田薬品の売上は世界で十番目。一つの薬品で最低2千億円、大きいと1兆円の売上が

(注1) ブロックバスター薬：今までの治療法を変えた1千億以上の売上の新薬 (Blockbuster drug)



大橋研究員は「今は免疫不全や細胞老化を防ぐ方に手法が変わってきた。薬が遺伝子工学と合体しないと開発できない」と語る。



「新日本の経営」を報告する前田座長。議事録を担当する尾崎一成(中央)、右が杉本理事。



西河洋一理事長は「細かい積み重ね、こつこつやる事を継続かつ具体的に指導することは、日本の技術経営戦略である」と報告した。

表2 日本企業のグローバル化に対するあるべき対応、戦略的方向性

日本企業の対応 戦略と結果	日本企業のあるべき対応 戦略的方向性
・国内市場での高機能追求	・ユーザ指向のデザイン、ものづくり
・海外市場でのハイエンド戦略	・海外市場での現地化デザイン、低コスト化のためのバリューチェーン構築
・国内市場の成熟化で挫折(ガラケー)	
・海外市場で低迷	
・海外製造拠点シフト	・必要な国内回帰
・国内工場閉鎖、空洞化	・多様なデザイン、バリューチェーン、コスト戦略
・価格競争、消耗戦、リストラ	・リストラの回避、雇用の確保
・現場力、企業力の低下	・現場力の再生、再構築
・戦略の弱さが表面化	
・自社研究機能の縮小	・必要に応じ、共同研究、オープン化
・国内産学官連携の模索	・差別化分野を重視
・オープン化	
・イノベーション力の強化に繋がらず	
・直接金融増加、株主資本主義	・長期的経営指向
・短期利益重視	・その重要性につき、トップが頻繁に説明、議論
・明日のタネの減少	・短期視野の株主から長期視野の株主へのシフト
・製造からシステム、オペレーションへの指向(インフラ)	・製造業単独型から、サービス、オペレーション融合型への転換
・異業種協働の必要性の認識	・異業種協業型
・意識・戦略転換の漂流	
・模範例が少な	
・欧米型経営概念の導入	・新日本型の構築：日本型の長所を残し、短所を強化
・内部矛盾で機能不全	

**新日本の経営の方向性**  
前田座長は議論してきた日本の経営を『新日本の経営の方向性』と題し報告した。経営力を構成する要素を生来的なもの5つ(価値構築力、管理運営力、人事組織力、オペレーション力、コミュニケーション力)、爾後的なもの5つ(コンセプト構築力、戦略構築力、

あるブロックバスター薬(注1)が次々特許切れでジェネリックに切り替えられ売上減。大量の研究員を抱えて開発費を投入しているベンチャー買収してのいであるが苦しい。武田は3、4のブロックバスターの特許切れで業績が悪化。米国、スイスなどの巨人が安泰かというと同じ。  
**A(杉本)** 医薬品業界も変革期か。  
**意見(前田)** 新薬が発見されて売上が上がる時代は終わった。  
**意見(大橋克己研究員)** 感染症が減った。感染症に効く薬がだいた

多くの製造業において、新興国企業が資金へのアクセス、技術導入により世界市場での台頭を獲得し、日本企業は競争力が低下し、世界市場でのシェアを奪われた。その結果は日本企業は研究開発投資リターンを押し下げた。自信を失い方向性を見いだせない負のスパイラルに入り込む軌道で漂流表2は日本企業が目指すべき経営のあり方である。抽象的であるが個別企業、産業別により具体的な

意思決定力、戦略遂行力、技術力)に分け、日本の経営とアンングロアメリカン経営との対比をし、数値評価の結果を報告した。  
**自分で活路を構築するしかない**  
グローバル化の中で変革を迫られている「日本の組織風土の中にアンングロ・アメリカン型の方式を移入しようとする事例があるが、難破船から漂流して藁に縋るようなことにはなつて欲しくない。自分で活路を構築するしかない」と日本企業の方向性を提言した。  
**グローバル化で与えたインパクト**

表現は可能。生来能力を生かし、獲得能力を鍛える必要がある。  
**Q(杉本)** 以前、うちの会社の研究部門を分析したが、企業、社員の方、行動は企業の持つてい歴史・風土・文化に大きく影響されている事が分かった。変えることは大事だと分つても体に染みついていて変えられない。トップダウンでやらなければ。  
**A(前田)** 日本企業では下手に変えつつある企業が増えている。止むにやまれずやった面もある。売上が減って収益が悪化したので労働慣行を変えたり、早期退職を強引に募集したり、5年後の成果を期待して研究開発を続けるのではなく、成果の出ないものはすぐ切ってしまうとか。

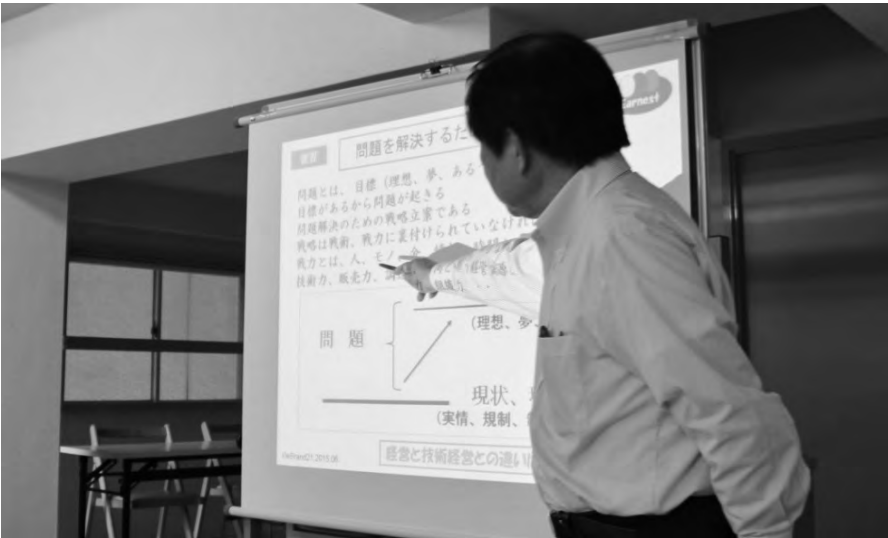
成果を出ないものはすぐ切ってしまうとか。  
**意見(大橋)** 業績評価に変えたとかストレートな格好で持つてきている。経営者にリーダーシップは必要だが、社員に気付けさせる必要がある。日本

の社員は賢い。「変わった方が良い」と思えば組織も変わる。  
**Q(浅野昌宏理事)** 米国の学者は10、20年前に日本の良い所を取り入れようとしたが、従来のアメリカ型の部分は変えていない。その逆も言えるわけで、日本の良い所は変えず向こうの良い所を取り入れればよいのではないか。  
**A(前田)** 指摘のとおりで、日本の良さを採用し部分的に変えているが本質は変えていない。  
**意見(小平)** 彼らはTQC、JIT、リーンという生産方式、その果実

だけをとり上げて導入した。

経営学と技術経営学の違い

第五回西河技術経営塾・上級コース検討研究会(座長小平和一朗専務理事)を平成27年1月29日に財団にて開催。第六回の研究会は4月14日に、第七回は6月2日に開催した。第五回では鈴木潤研究員が提起したMOT1・0とMOT2・0について各委員からの意見を聞いた。第六回では山中隆敏研究員からテクノロジー・マーケットマトリクスで整理した結果や基礎コースのカリキュラムの構成について小平から報告を聞いた等に取り組んだ。第七回では浅野昌宏理事から上級コース・カリキュラムで追加あるいは強化すべき項目について提案、小平から技術経営の研修事例の報告、前田光幸研究員からケース・メソッド演習の事例の報告等があった。



「実践的な経営をされた人は『技術経営』を知っている。前田氏が『技術を無視した経営は、成り立たない』と言ったが、それは真理だと思っている。経営学を批判している訳ではないが、コンセプトとしての『経営学』と『技術経営学』の違いを問われているので『私はこういう問題意識を持って、西河技術経営塾に取り組んでいる』と事例報告をする」と語る座長の小平専務理事。

会社のために働く日本人  
自立型組織をいかに作るか

1. 経営	11.技術経営戦略入門、12.技術経営戦略概論、13.リスク管理、14.CSR、15.経営計画
2. 営業	21.ビジネスモデル、22.マーケティング、23.ブランド戦略
3. 研究・開発	31.イノベーション、32.技術開発マネジメント、33.プロジェクトマネジメント、34.知的財産戦略
4. 生産活動	41.生産管理
5. 情報通信	51.情報通信概論、52.ITビジネス
6. 総務・経理	61.会社法、62.財務会計、63.管理会計、64.原価管理、65.リーダーシップ論
7. 基礎	71.報告書・論文

図1 西河技術経営塾・リーダーコースの科目構成(案)

リーダーコースの科目構成を検討  
第六回の研究会の中で小平座長は、基礎コースの構成を大学院MOTコース9校と対比し報告した。主に中小企業の経営者に経営に関する基礎的30要素を教えている。上級コースは、学問と言われる領域をやつたらどうかというリーダーコースの科目構成案を図1に示す。この専門職的な科目をどの位学ぶかが問題提起である。実務経験があるなら科目4コマ(注2)でも充分と考えるが、先生を養成する目的で1科目15コマをやるレベルとなる。この場合、スポットで他の大学の講義を受講したら良いとの制度設計も考えられる。

【意見交換】  
浅野 MOTでは古典のようなものをやることはないのか。戦略論とか、孔子の書をやるのか、クラウゼビッツの戦争論をやるのか。

小平 歴史学、哲学、心理学、宗教なども含めて、ここではやらな。他大学の学部に行くべき。  
山中 人事・評価システムは知っている必要があるだろう。  
小平 海外の仕組み・制度は知っている方が良いだろう。  
大橋 日本型経営の話をして、その対比としてグローバルを入れれば良いのでは。  
山中 上級の狙いは。  
小平 塾の基礎コースをやる先生を増やすためのコース。もう一つは基礎コースだけでは不十分な知識を補完するなどが目的。そのためのカリキュラム内容の検討に取り組んでいる。  
山中 多分二つに分ける必要があるのではないか。塾の先生になるコースは、それ用の教え方をする必要があるので。特にMOT2・0などを狙う場合、それ用のカリキュラムにしないといけないと思う。  
小平 いま研究会では「どうあるべきか」の議論をしている。今日の議論でもあったが「大学でやっていることを西河塾でやってもしかなかったが」というのが大橋氏の意見だし、鈴木氏の問題提起だ。  
鈴木 西河塾の特徴は演習では。  
小平 基礎コースでは演習に力を入れて。  
大橋 上級コースでも演習は必要だと思う。自分たちがやろうとしていることを形に出来るという自信を持たせることが重要だ。  
小平 モデル授業をやってみて、試行錯誤で行きたい。  
前田 上級コースになると色々な科目・サブジェクトを吸収するだけではなく自分で考え、そして議

(注2) 1コマ=90分の講義。(注3) MOT=Management of Technology

城を造るときの能力



城作り。  
城の建設に群がる人。  
職人の手配、資材の手配、  
作業の分担、  
作業への技術指導、  
工程管理など。  
電話もない、CADもない、  
自動車もない、クレーンもない。  
人、モノ、金があって城ができる。

経営と技術経営との違いは何か。

四国・大洲城

© K.Kodaira

資材をリストアップし、購入資金を調達し、時間と金を見積もり、運搬手段を考え出す。石垣用の大きな石、材木、土壘作りの土、壁の漆喰材料、釘、縄などを調達し、リーダーをサポートする優秀な職人がいて、マネジメントに取り組んで可能となる。エンジニアリングと職人が持つ技(テクノロジー)とは異なる。モノづくりやコトづくりを支えるエンジニアリングの開発には、時間が掛かる。予見して先行投資をする。人材を育成する。

図2 城たてる能力を分析すると



西河技術経営塾で教えている技術経営を報告する座長の小平専務理事(左)、右は鈴木研究員。



「失敗例が無いから、技術が無い経営が分らない。要するにネガコンが欲しい」と意見を述べる加納信吾研究員(中央)。鈴木研究員(左)、大橋研究員(右)。

論は、一つだけではない。経営「も」あるし、我々経営者が培ってきた「経営」もある。方法

**大橋** この塾を実践的な経営を学ぶ場にした。その中に「技術的経営」もあるし、我々経営者が培ってきた「経営」もある。方法

**前田** 商店経営は別にして、技術要素は必ずある。経営と技術経営は同じであるが、「経営学」と「技術経営学」は違う。

**小平** 講義の中で、「こういう話を同時にします」と言っている。プロセス改善、QC、生産性となるが、これらを同時にやっている。

**加納** 私もプロセスは戦略だと思

第七回の研究会の中で小平座長から西河技術経営塾で教えている「技術経営(MOT) (注3)とは何か」について改めて報告した。技術経営といっても別に高級な技術を教えている訳では無く、ビ

ジネスに取り組む場合において技術がどのように絡んでいるかを教えている。実務では当たり前の技術経営を西河技術経営塾以外のビジネススクールでは一般的に教えない。ソニーの設立目的の中でソニーは技術経営に取り組むことを明記している。今でもソニーにあると思うが、この中で「真面目ナル技術者ノ技能ヲ」との表現

【意見交換】  
**加納** 何でも技術だと言っているが、技術を抜いても成立する。  
**小平** 技術を抜いても経営することはない。職場改善も技術。経営学ではその技術を教えていない。  
**経営指示のプロセス改善は戦略だ**  
**小平** 経営学のビジネスモデル論だけでは技術が見えない。

**加納** 工程を1/3にするとところに技術が入っているとみる。  
**小平** それは日々の作業改善に基づく。「プロセスの効率化は戦略じゃない」と言う学者もいるが、西河氏は継続的に経営者と一体化した取り組みは戦略である。

**加納** 私もプロセスは戦略だと思

技術を無視した経営など存在しない

論する必要がある。演習をメインに据えるのであれば、上級では複数のサブジェクトにまたがる演習が実践に役立つ。  
**鈴木** ビジネスモデル・経営計画・マーケティングの三本でビジネスプランに相当する。  
**大橋** それが実際にビジネスの現

場でやっている事だ。それをやらなないと会社の実行計画にならない。前田 どういうサブジェクトを準備するのことも重要だが、全体として上級コースのコンセプト・どんな価値を受講者が身につけられるのか、こちらがどんな価値を提供できるのかを考えるべきだろう。

で技術を取り上げている。この設立目的は「最高度ニ發揮セシムベキ自由輪達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」はまさに技術経営を実践している会社であると受け取れると報告。  
**エンジニアリングがあつて具現化**  
城づくりは、エンジニアリングにより具現化する。(図2) 城づくりの能力の背景に技術があり、その技術をマネジメントするのが技術経営である。エンジニアリングの開発には時間が掛る。予見して先行投資をし、人材を育成する。

**加納** 工程を1/3にするとところに技術が入っているとみる。  
**小平** それは日々の作業改善に基づく。「プロセスの効率化は戦略じゃない」と言う学者もいるが、西河氏は継続的に経営者と一体化した取り組みは戦略である。

**加納** 私もプロセスは戦略だと思

# 西河技術経営塾で何を学ぶ

世の中の困っている人に役に立つことが、ビジネスとなるを教える



浅野昌宏理事は5月20日『M&A(合併と買収)商標・特許・実用新案・衣裳(第24講義)』と題し、塾生に講演した。

西河技術経営塾では、「会社の状態」「ビジネス」「モノづくり」という3つの経営フェーズを「会計数値で管理」という課題で講義している。会計学ではふれ難い経営の仕組みを講義している。当塾の特徴の一つである。

平成26年10月から取り組んできた西河技術経営塾が最後の段階になってきた。7月15日塾の修了試験でもある課題発表会が開催され5名に塾生が発表した。7月29日に終了式が財団内事務室にて行われる。

## コミュニケーションの重要性

浅野昌宏講師は塾講義の終盤で「プロジェクトマネジメント(23回)」「M&A(合併と買収)商標・特許・実用新案・意匠(24回)」「リスクマネジメントと失敗学(29回)」と題する講座を担当した。図3は第29回の資料の一部で、リスクの種類と影響性を整理した資料である。

	マイナスだけのリスク	プラスとマイナスのリスク
内容	火災、自然災害のようないわゆる偶発的事故や人為的なミスに起因するリスク	政治的、経済的変動の様な環境変化に伴うリスク
特徴	企業は損失のみを受け、何ら利益は得られない。	企業は損失を受けることもあれば、逆に利益を得ることもある。

図3 「リスクマネジメントと失敗学(第29回)」と題し6月24日に講演した浅野昌宏の資料(リスクの種類と影響性)

## 企業の社会性をアピールする

大橋克己講師、終盤では「会社を取り巻く法令と規則(27回)」「企業のコミュニケーション...C



元クラレ常務取締役の大橋克己氏は主にマーケティングを主に担当してきたが、終盤では法務やCSRを担当した。

SRとマスコミ対策」を担当した。大橋は、企業のコミュニケーションの中で「企業は社内外の情報存在を常に発信している。企業は社会的存在である。企業は独自の人格をもつ。企業を正しく理解してもらおう努力をする」と講義した。企業を取り巻く利害関係者を図4を使って説明した。

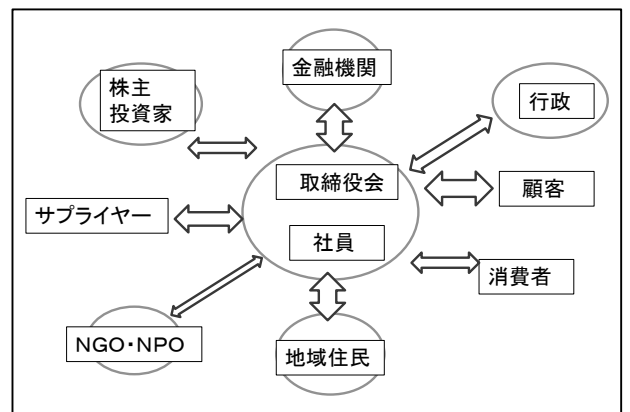


図4 企業のコミュニケーション(利害関係者)



塾生の鈴木義晴(左)は『不動産業仲介業のブランド構築 -顧客が顧客を呼ぶ感動価値の創出-』と題する論文を発表した。「ブランドを高めるためには、不動産知識に限らず道徳的な社員教育を充実させる。知的好奇心を持って視野を広げる。…」と報告した。

課題発表で学びの成果を確認  
31回(7月15日)は「西河技術経営塾実践スクール・基礎コース」修了の水準にあることを確認する審査報告会を開催した。発表の持ち時間20分、質疑10分で5名の塾生が発表した。

学んだことを文章に書き遺すことは重要である。修了するまでにA4版で6枚から8枚の報告書スタイルの論文提出を塾生に要求している。内容は専門職大学院修了レベルを要求している。

「西河技術経営塾で何を学んだのか」を問う。「入塾前と後でのビフォー・アフターを書く」と迫る。これが意外と書けない。経営者として長年取り組み、生き様としての経営スタイルが身に付いていることが壁になる。古い知識が邪魔をする。身に付いていないか

(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



「自分の言葉で語る、人の事、現場を見る、戦略を立てる等々を学んだ」と語る塾生の永井寛子。

**魚春グループを女将となって管理**

塾生の永井寛子は『老舗女将の真心ブランド 魚屋から居酒屋までの4事業を展開』と題する論文を発表した。永井の実家『魚春』は、百年近い老舗の魚屋である。そこには日本型の技術経営が存在している、西河技術経営塾の狙いである「技術経営」と「日本型」が、商売からビジネスへの転換期にいた永井の心に響いたという。永井は「弊社の原点は魚屋である。地域密着型のお客様との信頼で成り立ってきた商売を、時代の流れに合わせて展開してきた。食べてくれる人の顔を思い、人の繋がりを大事にし、従業員と共に歩む」。「魚春における私の立場は社長でも専務でもなく、女将でなければならぬ。従業員にとつて

ら書き物にならない。「書くことができない知識は、経営の知見とは言えない」と小平和朗専務理事は塾生に迫る。

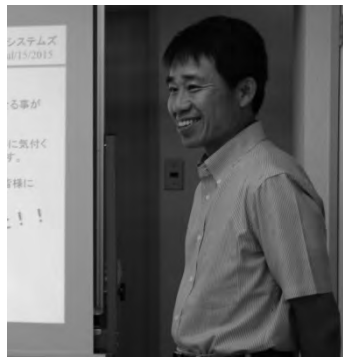
A4版で6枚程度の報告書スタイルの論文になって提出される。優秀な論文は一般社団法人日本開発工学会の学会誌『開発工学』の研究ノートとして投稿することを勧める。



ニッチマーケットの不動産事業に取り組む齊藤忠行塾生、発表後、講師から質問を受ける。



介護ビジネスに取り組んでいる小泉賢貴塾生、『起業から企業へ』と題して発表した。



「微細ネジ締めトルク管理ドライバー」の開発に取り組んできた佐藤義男塾生が事業創生を報告。

の母親であり、対外的にも魚春の顔としてにやにやすることによって『母親を柱として家族がまとまってくるような組織づくりができるのだからどうか』と考えている。母親の好き嫌いで組織が疲弊してしまわないように、公平な評価制度も備えないといけない。そこまですること、女将が取り組む真心の管理が出来ていく」と報告。

## 中東 アラブのお話し (5)

近年欧州ではベールの着用をめぐって騒動がおきています。イスラムの世界では、女性はベール(ヒジャーブ)を被ることが、文化としてあるいは、一つの社会通念として存在します。これは、イスラムの教義から来ているのですが、欧州だけではなくヒジャーブの本場中東でも聖典をどう解釈するかで主張も大きくことなっています。

**聖典に何と書かれているのか**

コーラン24章31節に「信者の女たちに言え、かの女らの視線を低うし貞節を守れ、外に現れるもののほかは、かの女らの美を目立たせてはならぬ。それからヴェイルをその胸の上にたれよ」(三田一訳)と書かれています。これをどう解釈・理解するかで考え方が大きく違ってきます。詳細は省きますが「外に現れるもの」とは「衣服の外側。それ以外のものは目立たせてはならぬ」と厳しく解釈する学派と「顔と手、及び日常つけているアクセサリーは除外される」と解釈する学派に二分されます。サウジアラビアやカタールなどの国では、前者の立場で服装規定が作られ施行されています。女性は、ゆつたりとした長衣を衣服の上にとり、事が求められるわけです。

イスラム教徒が支配的な社会の多くでは、ヒジャーブは一つの

## 何故ベールを被るのか

(注3)

理事 浅野昌宏

の「しるし」と考えられます。ヒジャーブを着用している者は「ちゃんとした女の人」で、日本のサラリーマンのネクタイのように着用者は社会的規範を尊重し信用に値すると見てもらう事が出来ます。しかし、世界中のイスラム教徒を見た時には、多くは覆うか覆わないかは個人の自由選択となつて来ているようです。

**1970年代のリビアでは**

私が4年間暮らしたリビアのトリポリでは、女性は外出する時は皆、真っ白なシーツを頭からすっぽり被り片目だけ出していました。西のキレナイカ(ベンガジ以西)では黒いシーツ、南のフェザーンでは赤・青・黄などのストライプのシーツと部族で違っていました。着脱の間は見えていませんが、一枚の布で自分自身をすっぽり包み込み、いくら歩いてても着崩れないのですから、実に見事なものです。外から見えるのは、片目と踵が2cm程だけでした。

そのような社会規範の下では、女性のファッション誌などは街中何処にもなく、日本から送られてくる新聞も、スポーツ面では相撲の力士の写真は真っ黒に塗りつぶされてきました。勿論、いたずらではなく税関職員がワイセツと判断して黒ペンで塗りつぶしているのです。文化に根差す社会通念や社会規範はなかなか変わり難いものなのです。

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4) 稲川哲浩『クアルコム野望』、日経BP社

国際標準を儲かるビジネスに

クアルコムは自社のCDMA技術で第三世代無線通信標準化に成功した。しかし、日本や欧州の競合企業は市場に参入しなかつたため、市場にファーストランナーとして参入すれば、業界のトップシェアの位置を確保し、事業を順調に推進できる好位置にあった。創業者利益を狙い、3Gの携帯事業を立ち上げるためを携帯端末、通信基地局、ソフト開発用のモバイルOS等を設計、生産、販売と通信料金の回収まで行つた。自社の研究成果の事業化モデル(狙いの品質)は、間違っていないかつた。

事業多角化失敗の要因

実際にビジネスを始めてみると様々な苦情が出てきた。その第一は、端末がすぐ壊れ、これが修理できない。第二には文字を通信する料金を音声と同じで課金したため、多額の通信料金を顧客に請求し、解約されたこと。第三は、モバイルOSのインターフェースは、ソフトベンダーが効率よく開発できるようにする所を、通信会社の要求によって個別のOSを開発したため、ソフトベンダーがそつぽを向き、アプリソフトがそろわなかつた。これらの問題は、製品の出来栄の品質にかかわるもので、ビジネス経験の無い企業が、製品を発売するときに陥る落とし穴である。

クアルコムのビジネスモデル

これらの失敗から、クアルコム

第9回 研究開発型企業クアルコム(下)

(注4)

—狙いの品質と出来栄の品質を達成する—

顧問 坂巻 資敏

連載：企業経営と新製品開発

ムは彼らのビジネスモデルを、知的財産のライセンスとこれを組み込んだ省エネ半導体の販売に特化した。5%の特許料を払い、半導体を買えば誰でも簡単にスマートフォンが設計できるようにした。このビジネスで勝ち続けるために、次世代無線通信技術の研究開発に多額の投資(M&Aを含む)し、無線通信技術開発のトップを走り続ける的財産の強力なマップを構築している。研究開発型企業の成功モデルの代表といえる。

**粘り強く脅迫をはねつけた胆力**

エリクソンとの交渉を纏め上げたクアルコムトップの交渉力を見習うところが多い。日本人は、これだけ世界の超大手企業からいじめられたら、彼らの言うことを聞いてしまいが、自社技術を信じて粘り強く脅迫をはねつけた胆力は素晴らしい。クアルコムの事業は経営陣が得意とする無線通信技術の研究開発と知的財産権とこの技術を半導体に組み込む半導体の開発並びに販売と言う得意分野に収束し今日の発展をもたらしている。

新たな事業を起業するには、起業家の保有している知識と経験の範囲内で事業を成功させるシナリオを書いて経営するか、そうでない場合は起業家の足りない所を補って採る業界のプロを補佐役として採用することだ。業界のプロが引き受けてくれるには、起業家に手を差し伸べたくなるような、人間的な魅力が備わっていることである。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

**第3期生の募集を完了**

西河技術経営塾・実践経営スクール・基礎コースの3期生の募集を終えた。6名に合格の通知を出した。9月上旬から3期生の講義が始まる。

一方で、7月末修了の第2期生の課題研究に取り組んでいる。「西河塾で何を学んだのか」という問いかけをしている。学んだことを文字にすることは、いざ取り組んでみると大変なことである事に気付く。知見は文字にして文化となる。日本では実践的な技術経営論文が少ない。課題研究の成果は一般社団法人日本開発工学会(会長大江修造東京理科大学元教授)の機関誌『開発工学』に投稿するよう指導している。

西河技術経営塾・基礎コースの上位に位置づけられるカリキュラムを検討している「上級コース」や日本の企業が対応で遅れているグローバル化に関する研究に取り組む「グローバル研究会(座長前田光幸)」が2年目の活動に入る。

編集後記

一年前から公益認定申請の取り組みをしている。その認定を受けるだけの公益性がある財団活動をしていると考えている。

財団の設立趣意書の中で「失われた30年」と言われる日本の長期の経済成長の低迷を問題にし、その対策に取り組んでいる。円安もありドルベースでみた国際比較で国力は明らかに低下している。日本の良い技術や技能を求めて海外企業が日本に研究開発拠点をつくる時代である。しかし、日本では経営人材が育っていないため事業化が遅れてしまった。

実際、経営を学ばずに経営をしている経営者は多い。財団は技術経営人材を育成し、日本の強みを生かせる日本型経営のできる企業を作り、日本人の雇用の拡大を図る。それは我が国の持続的成長と活性化に役立つ公益性のある財団活動である。その活動で国際レベルのイノベーションを起こすことが出来る。民間の事業家もつノウハウを活用し、実績作りに取り組んでいる。(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  
2015年 7月15日  
Vol.03 No.4 (S011)



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 小平和一郎