

第3期 事業報告

平成26年10月1日～平成27年9月30日

事業報告書

1. 事業概要

設立して3年目を終えた。定款の目的には、「本財団は、事業をするための、技術経営人財の育成・活用、起業家を支援するエンジェル人材の育成、世界経済の動向調査、事業資金の提供などについて、討論、研究をする研究会、研修会、シンポジウム、調査研究活動、各種事業等などの時代の要請に応える事業活動に取り組むことで、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とする」とあり、人財の育成と活用に関する公益目的事業に取り組んできた。具体的には、技術経営セミナー、西河技術経営塾、調査研究事業、事業資金の提供およびコンサル事業である。

本年度は、平成27年1月14日付で公益法人の申請を内閣府に行い1年余り取り組んできた。前々年度から取り組んできた公益認定の申請について、本年度、内閣府へ申請をし、内閣府の担当官と意見交換など取り組んできたが、「公益認定の基準に適合するとみとめることは出来ないのので、不認定とする」との答申が2015年9月11日付で公益認定等委員会に諮問され、平成27年10月2日付けで内閣総理大臣に答申が出された。その結果は、内閣総理大臣から10月9月付けで通知された。（一部、第4期に入っている）

1990年代から日本の経済活動は低迷してきた。アベノミクスによる経済政策で好転し始めているといわれるものの、国民所得を改善するまでには至らず、「失われた30年確実」を否定できる状況にはない。日本経済を上向きに変えることはできないものか。「失われた30年」を食い止めるには、日本経済の成長を阻害する本質的な要因を洗い出し、議論し、対策をしなければならない。

日本経済低迷の原因の一つに起業が少ないことがある。日本には、良い技術や技能があるが、事業化の壁は高く、起業するベンチャービジネスは少ない。我が国の持続的な成長と活性化には、起業家や事業家などの支援に取り組む必要がある。

財団設立の趣意に沿って事業をするための、技術経営人財の育成、起業家を支援する人財の育成、世界経済の動向調査、事業資金の提供などについて、討論、研究をする研究会、研修会、シンポジウム、調査研究活動、各種事業等を行うことを目的に、時代の要請に応える事業活動に取り組むことで、豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに取り組んできた。

具体的には「技術経営人財育成セミナー」の開催、西河技術経営塾では「実践経営スクール・基礎コースの開塾」、「上級コース検討研究会」、調査研究委員会では「技術経営人財の育成と活用に関する研究委員会活動」、「グローバル研究会（世界経済の動向調査）」、その他「事業資金の提供」や「コンサル事業」などの事業に取り組んだ。

2. 公益事業

当財団が取り組む公益事業は、「人財の育成と活用に関する事業」である。この事業は、(1) 技術経営人財育成セミナー、(2) 西河技術経営塾、(3) 調査研究委員会、(4) 事業資金の提供、(5) コンサル事業の5つで構成される。

2. 1 技術経営人財育成セミナー

「変革期のリーダーが学ぶことは何か」とのテーマで、引き続きセミナーを第13回～第16回の4回開催した。参加定員18名、財団内会議室で実施した。財団の役員、研究員技術経営人財の育成と活用に関する研究委員会の委員を中心に経営者や経営経験者が参加し、講師の問題提起に対して意見交換を主体としたセミナーが開催できた。

引き続き意見交換の中から新しい気付きや知見を得ることを心掛けた。それは、日本での経営教材の多くは米国の経営ビジネス書がほとんどで、日本人の経営者によるビジネス体験に基づいた経営書は少ないとの問題意識をもっており、日本人による技術経営情報を講演者から聞き出すことを意識して取り組んできている。

本セミナーの意見交換で出た内容は、議事録としてホームページに掲載した。

日本の経営の優れている点や見直さなければならない点などを、経営を学習するための資料として役立ってきていると自負している。

<セミナー開催実績>

第13回 技術経営人財育成セミナー (2014. 12. 1) 倉田洋 産業能率大学

経営学部現代ビジネス学科長 教授、

テーマ：米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る日本企業の
イノベーション経営について

企業にとって上場は社会的な評価を得るための目標であったが、ここ数年の傾向として優良上場企業の非上場化が進んでいる。非上場化が増加する背景を研究した講師の倉田洋教授は「株式市場の長期低迷で株価も低迷していることや、上場企業に義務化されている内部統制関連のコスト負担の増大や監査法人への監査報酬支払増加、四半期決算開示などのIR活動のコスト負担など上場維持コストの負担が重くなり、費用対効果で考えコストに見合わない上場企業では判断しているからだ」という。

「上場維持費用は1億3千万円掛かる」と聞くと、米国式会計制度の改革が本当に株主のための改革だったのかという疑問が起こる。更にこれらは、日本企業の成長の源泉であるイノベーション経営にも影響を与え、成長を阻害する要因ともなったと言っても最早過言ではないと聞いた。現状の会計制度を学びながら、講師との質疑応答を通して参加者全員で日本企業のイノベーション経営のあり方を学んだ。

第14回 技術経営人財育成セミナー (2015. 2. 17) 平田 貞代 博士 (学術)

芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科准教授

テーマ：エスノグラフィーの経営への応用 ―製品・サービス・組織のデザイン手法を学ぶ―

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。講師の平田貞代准教授は、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の使用が有効であるという。エスノグラフィとは、人々（ethno）を描く（graphy）ことにより無形の文化を理解する方法である。

講演では、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聞いた。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。エスノグラフィの実践がグローバル化に打ち勝つ競争力の強化につながるということが分かった。エスノグラフィを学びながら、講師との質疑応答を通して参加者全員で新しい経営手法の開発を学んだ。

第15回 技術経営人財育成セミナー（2015.6.15）上村 崇（株）ALBERT 代表取締役社長

テーマ：ビッグデータ活用の最前線 ―独自開発のデータマネジメントプラットフォーム―

マーケティング領域におけるビッグデータ活用の先端企業（株）ALBERTの上村崇代表取締役社長を迎えて開催した。ALBERT社は、分析力をコアとするマーケティングソリューションカンパニーである。高度なマーケティングソリューションを提供するコアコンピタンスとなっているのは「マーケティングリサーチ」「多変量解析」「データマイニング」「テキスト&画像解析」「大規模データ処理」「ソリューション開発」「プラットフォーム構築」「最適化モデリング」という8つのテクノロジーで支えられている分析力であるという。独自で開発したアルゴリズムや手法を使っての解析によって、この分野の優位性を確保している。企業に蓄積されている大量データを分析して、企業意思決定や問題解決を実現する最先端の事例や、ビッグデータを利用したマーケティングの応用事例報告を聞いて、変革の時代の市場戦略、技術経営戦略について学んだ。

第16回 技術経営人財育成セミナー（2015.7.27）石塚 利博

（株）日立ハイテクノロジーズ 知的財産部主管技師 弁理士

テーマ：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―

事業の熾烈なグローバル競争の時代、知的財産権を武器として活用する重要性が更に増している。海外での模倣品の大量発生や、技術で勝って事業で負ける日本企業も多い。ここで事業戦略に対応し、支える知財戦略が重要となっている。講演では、グローバルな知財の状況（中国での出願・訴訟状況、韓国の知財動向含む）、事業に対応した知財戦略、オープンイノベーション戦略、オープン&クローズ戦略、及び日立ハイテクの戦略的知財活動（ニーズに基づく戦略的発明創生、訴訟・税関の輸入差止め含む）、新日鐵住金がポスコを訴えた方向性電磁鋼板の製造技術に係わる訴訟、サントリーがアサヒビールを訴えたノンアルコールビールに係わる訴訟など、最近の大きな訴訟事例を含めて聞くことができた。

グローバル時代、講師の石塚氏は、むしろ日本の企業は知的財産権に関し権利の主張をすべきだという。主張をすることで、お互いが高まることもあるし、例えば特許の出し方が分かってくる。

訴訟件数が少ない日本はその点で遅れているという。

2. 2 西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース

『西河技術経営塾（実践経営スクール・基礎コース）』を企画した。次世代の日本型技術経営を若手塾生とともに学び、社会に役立つビジネスを創生することを目標に取り組んだ。

第2期生は平成26年10月8日に開塾し、6名が入塾し、平成27年7月29日に5名が修了した。

第3期生は平成27年9月2日に開塾し、6名が入塾し平成28年5月25日に修了する予定である。

（1）第2期生の修了生

第2期生の修了にあたって、平成27年7月15日に開催の審査報告会での発表を5名の審査委員による審査報告を受けその内容を考察、検討した結果、「西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース」修了の水準にあることを確認し、鈴木義晴、永井寛子、小泉賢貴、佐藤義男、齊藤忠行の5名に7月29日の修了式で修了証を渡した。優秀賞を鈴木義晴に授与した。

（2）第3期生の入塾生

第3期生は、上川晋一郎、瀧川淳、小泉厚子、林高行、松井美樹、渋谷加津美の6名が平成27年9月2日に入塾した。

2. 2. 1 西河技術経営塾の5つの特徴

塾生の経営スキルが向上し、経営内容の質的な向上で、やがて社会から認められ雇用も安定し、安定した収益を上げることが出来る会社になる。西河技術経営塾は、社会貢献が出来る経営者を育成することが目的である。代表的な特徴を5つ挙げる。

（1）日本型技術経営研究の成果を学ぶ

米国型経営の中核に株主がいるとすると、日本型経営の中核には従業員がいる。（図1参照）

日本の会社は、終身雇用で社員を大事にする。景気が悪いと言っても簡単に首は切らない。

日本の学生は卒業すると、就職でなく、就社する会社を見つける。企業忠誠心が旺盛で、日本の経営者の指導力は、ボトムアップのやる気を引き出すことにある。

技術重視の経営は、現場からの改善力を引き出すことのできる技術の分かる経営者によって実現される。

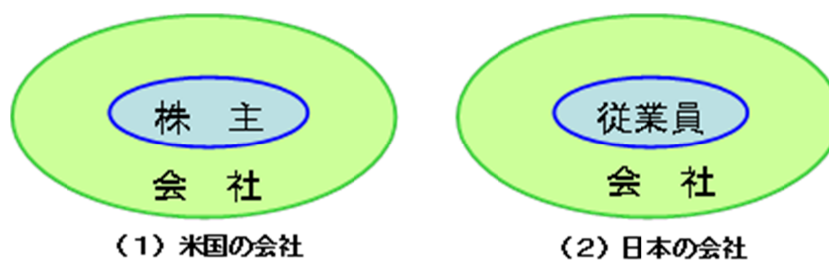


図1 米国型経営と日本型経営

（２）実践的思考、変革的思考を塾生参加型で効率的に育成する

1回の講座は、午後6時に開始され、座学90分、演習90分で構成され、午後9時10分に終了する。原則として毎週1回の塾を32回開催する。現役の社長が通う塾としては、適当な時間だと考えている。塾生は経営の知識を座学で学び、演習では経営に携わっていることを絡めた宿題に取り組み、それぞれが宿題を発表することで塾生参加型の講座としている。

（３）働きながら学び、学んだことをすぐビジネスに生かす

ほとんどの受講者が、塾での気づきを翌日、会社のミーティングで報告し、社員を巻き込んで経営課題を意見交換している。働きながらの学習は、日々の経営にすぐ役立つことができている。

（４）誠実な若手の技術経営人財を育成する

組織のトップに立てる、経営責任者として社会に役に立つ。何をおいても人間力である。

財団の名称「アーネスト」は、「誠実」を意味することばである。原則として受講者の年齢を28歳から50歳にしている。50歳は目安で50歳以上であっても、やる気と気力があると評価できれば入塾を許可している。

（５）定員5名の少数精鋭教育

塾生参加型で90分の演習に取り組むと、一人に割り当てることができる時間は、発表と質疑応答を含めて15分程度しかなく、5名程度が限度になる。回を重ねるごとに、プレゼンテーションの内容が格段に上達していく。

経営のリーダーは、日々多くの社員の前で話し、言ったことを理解してもらわなければならない。そして、社員の意見を吸い上げ、場合によっては誤解を解かなければならない。日々成長する塾生の姿をみると、小人数で取り組む当塾の演習は、経営者の資質の向上に有効である。

2. 2. 2 学習領域

西河技術経営塾では、モノづくり、コトづくりの専門領域を学ぶわけではない。図2に示すように、経営を支える「人間力」「社是・社訓」「戦略」・・・「経営学（MOTを含む）」などの共通領域を学習することになる。

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（座学）するとともに、実践トレーニング（演習）を盛り込んだビジネススクールである。日本の経営環境で、社会や企業内におけるビジネスリーダーとしての経営実践力を学ぶ。

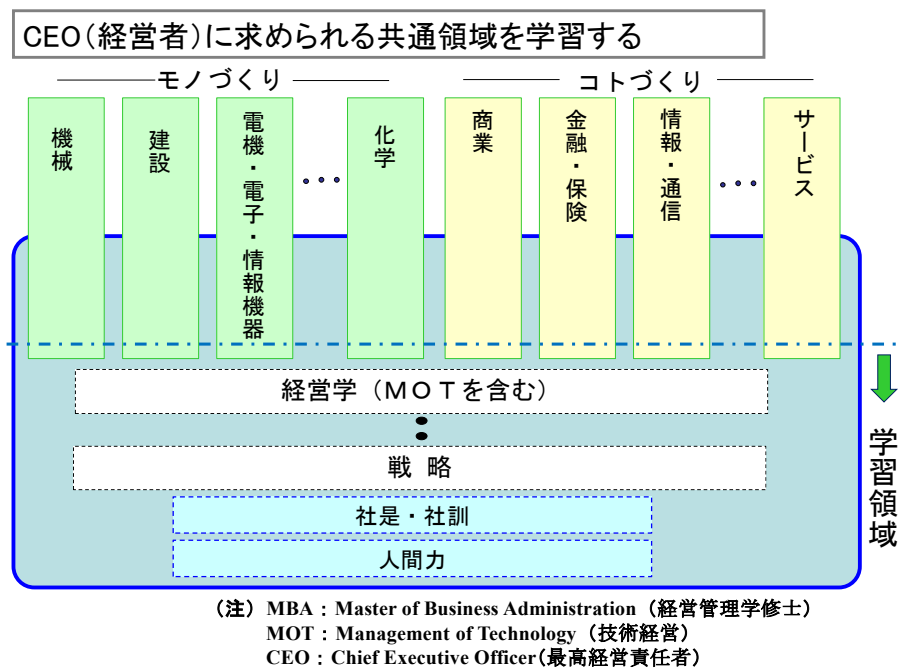


図2 西河技術経営塾の経営に関する学習領域

2. 2. 3 西河塾で学ぶ経営と大学院との違い

西河経営塾では実践的経営を教える。経営を教える講師は、経営に関する広範囲な知識を持っていなければならない。経営は総合力である。全ての知識を動員して経営判断をすることになる。

図3にそのイメージを示す。

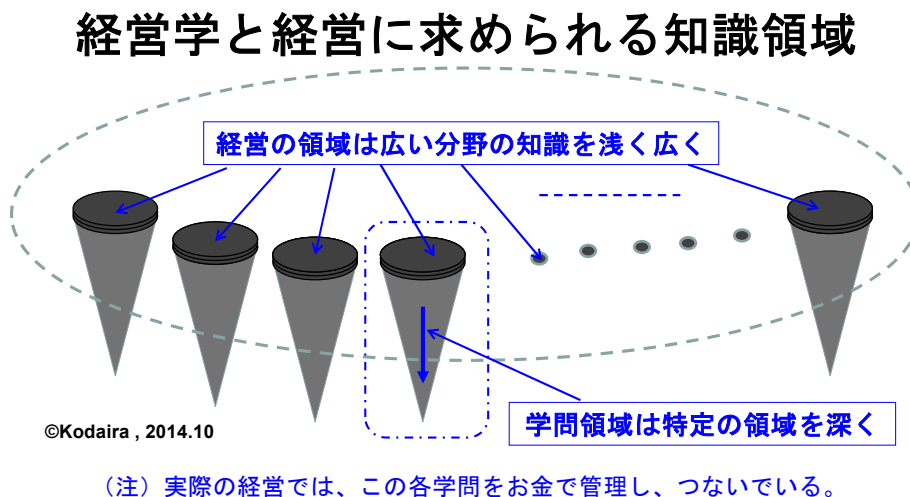


図3 経営学と経営に求められる知識領域

大学院での講座は、1つの特定の領域である。専門家の先生の講義で構成されている。なかなか全ての分野を理解し、横串を刺して教えることは実務経験者でないと難しい。

経営実務では、金銭管理(会計)が各分野の横串を刺す役割を持っている。従って、会計の知識

は、必要である。経営の領域は広い分野の知識を浅く広く知っていなければならない。

講師全員が講師を担当する以外の日も塾生と一緒に全講義を受講している。相互に経営学を学ぶ合うとの姿勢で、講師の先生も討議に加わっている。大学では、先生が先生の講義を聴くことはまれであるが、当塾では毎回聴講し、講師同志の間でも意見交換が行われている。

2. 2. 4 実践経営スクールの構成

西河経営塾・実践経営スクールは、図4に示すように、基礎コースと経営者育成コースとコンサル育成コース（研究科）の3段階で構成されている。

「基礎コース」は、経営に関する実務にすぐに役立つ基礎知識および創造力の鍛錬をするコースである。「経営者育成コース」は、技術経営人財の養成およびリーダー力の向上に取り組むコースである。3階層目の「コンサル育成コース」は、技術経営人財を指導・育成することができるコンサルタント、つまり当スクールの指導者を育成するためのコースである。

上級コース検討研究会では、「経営者育成コース」「コンサル育成コース」のカリキュラム作りの検討に取り組んでいる。

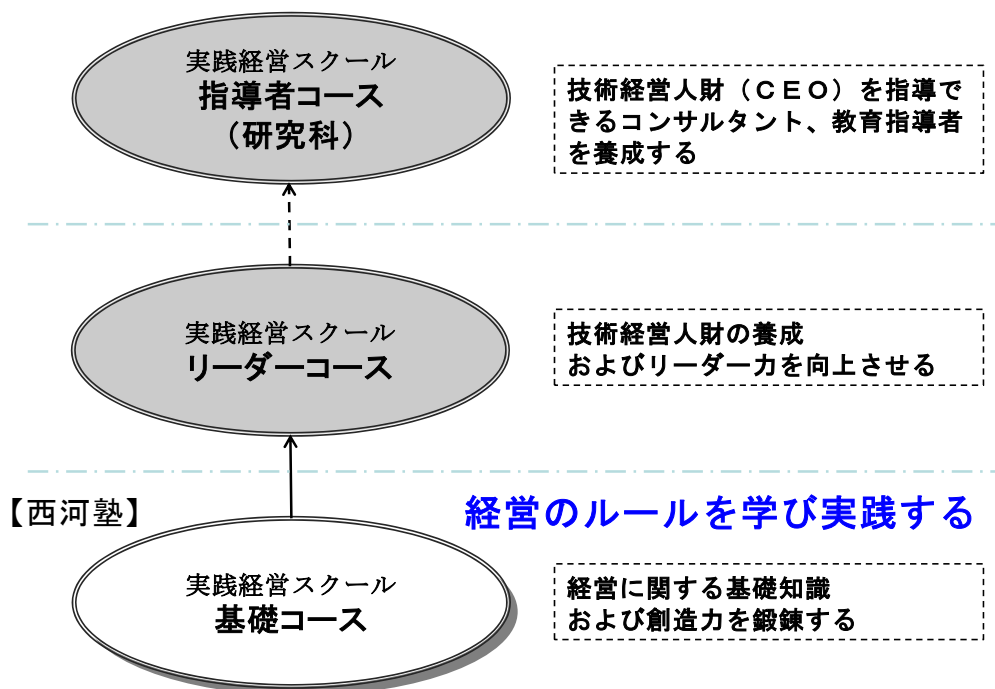


図4 実践経営スクールの階層別3つのコース

2. 2. 5 西河技術経営塾での学習目標と成果

- (1) 塾生のブランドづくり（経営戦略）を学ぶ。
- (2) 「経営学は経営（プレー）をするためのルールブックである」を学ぶ。
- (3) 「現状のビジネスモデルを10倍にする」方法を学ぶ。

そして、成果は「塾生全員がビジネスの成功者になる」ことであり、塾のミッションは「塾生全員を経営の成功者にする」ことである。

2. 2. 6 西河技術経営塾で学ぶべきもの

西河技術経営塾で学ぶべき課題をあげる。

- (1) 日本人の経営（日本型経営）手法、経営コンセプトを学ぶ。
- (2) お金は、企業の血液であることを学ぶ。
- (3) 経営者はお金の流れを作り、お金の流れを管理（モニター）し、変化を把握する。
- (4) 企業価値を高める手法（戦術）や戦略を学ぶ。
- (5) 経営目標を明示して、常に変化を作る指導力を学ぶ。
- (6) 経営学は、机上で知識を学び、それを実践して身につくことを学ぶ。

2. 2. 7 日程、受講料

(1) 日程

第2期生は、本コースは、平成26年（2014年）10月8日（水）に開塾し、全32回開催し、平成27年（2015年）7月29日（水）に修了した。

前期と後期に分かれていて、原則として、毎週水曜日に開講した。ただし、毎月4回の開催を原則とし、月5回の月は、1日を休講とするスケジュールである。1日の構成は前半の18時～19時30分が学習の時間、後半の19時40分～21時10分が演習の時間。演習では、課題研究の発表、ケース研究、ディベートなどを行い、創造力を鍛錬する。

第3期生は平成27年（2015年）9月2日（水）に開塾し、平成28年（2016年）5月25日（水）に修了する予定である。

(2) 受講料（税込）

受講料は、売上規模に応じて変わる。売上1億円未満：16万円、売上10億円未満：21万円、売上100億円未満：38万円、売上100億円以上：48万6千円とした。

受講生の事情に応じて、奨学金を2万円を受講生に支給した。

2. 2. 8 2期生の開講実績

（第1講座）2014年10月8日、開講式：開講にあたって（西河洋一理事長）

演習：自己紹介と受講目標、意見交換後、再度の目標設定と報告。

6名の塾生が入塾した。

（第2講座）10月15日、まず自社のビジネスモデルを考える（小平和一郎専務理事）

演習：自社のビジネスモデルを報告する。

（第3講座）10月22日、事業計画を作成する（大橋克巳研究員）

演習：自社のビジネスモデルを分析する。

（第4講座）10月29日、会社の状態を会計数値で管理する（小平和一郎専務理事）

演習：事業計画を記述する。

（第5講座）11月12日、新規の市場を創生する（大橋克巳研究員）

演習：自社の事業や経営を会計数値で管理（原価計算、損益）

（第6講座）11月19日、戦略の基礎と技術経営戦略を学ぶ（小平和一郎専務理事）

- 演習：自社の事業計画（事業計画書、中期事業計画（3か年））
- （第7講座）11月26日、会社組織と組織的活動を学ぶ（大橋克巳研究員）
- 演習：自社のSWOT分析（自社（もしくは競合社）の財務諸表を報告する。）
- （第8講座）12月3日、エンジニアリング・ブランドと技術経営を学ぶ（小平和一郎専務理事）
- 演習：経営の実践事例を聞く（西河理事長）
- （第9講座）12月10日、顧客とのコミュニケーションを考える（大橋克巳研究員）
- 演習：自社の戦略、戦術と現状の課題を報告する。
- （第10講座）12月17日、ビジネスを会計数値で管理する（大橋克巳研究員）
- 演習：自社をPRするパンフレットを作ろう
- （第11講座）1月7日、モノづくりを理解し、生産活動を学ぶ（杉本晴重理事）
- 演習：ブランドコンセプトとブランド構築戦略を報告する
- （第12講座）1月14日、モノづくりを会計数値で管理する（杉本晴重理事）
- 演習：自社の4P+2Cまたは8Pの報告とマーケティング戦略
- （第13講座）1月21日、中長期計画を作成する（小平和一郎専務理事）
- 演習：事業別（製品別）収支計算書（原価計算書）を作成する
- （第14講座）1月28日、サービスの8Pとホスピタリティ・センスウェア（小平和一郎専務理事）
- 演習：生産技術、エンジニアリング、テクノロジー、科学・・・開発戦略
- （第15講座）2月4日、商品開発の進め方（杉本晴重理事）
- 演習：原価管理、経費管理の現状と課題と対策
- （第16講座）2月18日、企業文化とアイデンティティーを考える（大橋克巳研究員）
- 演習：事業拡大に伴う銀行向け中長期経営計画書の作成
- （第17講座）3月4日、人材育成と設備投資（小平和一郎専務理事）
- 演習：技術開発、商品開発、保守サービスなどの開発マネジメント
- （第18講座）3月11日、ICTを活用した新規ビジネス（小平和一郎専務理事）
- 演習：事業拡大に伴う銀行向け中長期経営計画書2（事業収支）の作成
- （第19講座）3月18日、海外マーケットの市場創生（浅野昌宏理事）
- 演習：企業アイデンティティーとブランドの提案
- （第20講座）4月8日、海外におけるモノづくり（杉本晴重理事）
- 演習：ブランド構築と広告のデザイン
- （第21講座）4月15日、サービス・イノベーションで新規ビジネス（小平和一郎専務理事）
- 演習：Silicon Valley 近況（平顧問）
- （第22講座）4月22日、イノベーションを作る経営戦略（小平和一郎専務理事）
- 演習：ロボットの研究（現状分析、自社の利用、未来志向）
- （第23講座）5月13日、プロジェクトマネジメント（浅野昌宏理事）
- 演習：演習:マーケット観察（競争の場面を見て、調査し、対策を立案する）
- （第24講座）5月20日、M&A、契約、特許申請（浅野昌宏理事）
- 演習：サービス・イノベーション戦略（中期）を企画する
- （第25講座）5月27日、課題研究、報告書と論文の書き方（小平和一郎専務理事）
- 演習：世界をリードした日本のイノベーション事例を6つ挙げ特徴と理由を報告する。

(第26講座) 6月3日、マネジメントとリーダーシップ(小平和一郎専務理事)

演習: 研究報告書のテーマの設定(研究ノート8ページ以内)と構成。

(第27講座) 6月10日、会社を取り巻く法令と規則(大橋克巳研究員)

演習: 市場の看板や広告を研究し、自社の看板を企画する。

(第28講座) 6月17日、企業のコミュニケーション: CSRとマスコミ対策

演習: 人材育成上の問題と原因(給与体系と考課査定)

(第29講座) 6月24日、リスクマネジメントと失敗学(浅野昌宏理事)

演習: 研究報告書のテーマと概要レビュー(1)

(第30講座) 7月1日、研究報告書のテーマと概要レビュー(2)(受講者)

演習: マスコミ対策、プレスリリース、重大クレーム対応など

(第31講座) 7月15日、課題発表会(1)(2)、<審査会>

(第32講座) 7月29日、まとめの講座、修了式

2. 2. 9 3期生の開講実績(平成27年度(第3期)中開催、平成28年5月25日修了)

(第1講座) 2015年9月2日、開講式: 開講にあたって(西河洋一理事長)

演習: 自己紹介と受講目標、意見交換後、再度の目標設定と報告。

6名の塾生が入塾した。

(第2講座) 9月9日、まず自社のビジネスモデルを考える(小平和一郎専務理事)

演習: 自社のビジネスモデルを報告する。

(第3講座) 9月16日、事業計画を作成する(大橋克巳研究員)

演習: 自社のビジネスモデルを報告する。

(第4講座) 9月30日、会社の状態を会計数値で管理する(小平和一郎専務理事)

演習: 事業計画を記述する。

2. 3 西河技術経営塾・上級コース検討研究会

上級コース検討研究会は、第1回目の会合を前期である平成26年(2014年)9月11日(木)に鈴木潤政策研究大学院大学教授を迎えて開催した。

今期は、第2回目の会合を平成26年10月9日(木)に開催し、第9回目を平成27年9月29日(火)まで、合計8回の会合に取り組んできた。

実践経営スクールは、経営に関する実務にすぐに役立つ基礎知識を学ぶ「基礎コース」(2. 2項にて報告)と上級コースで構成されている。上級コースは「リーダーコース」と「指導者コース」で構成されている。

「リーダーコース」は、技術経営人財の養成およびリーダー力の向上に取り組む。

最上位の「指導者コース」は、技術経営人財を指導・育成できるコンサルタント、つまり当実践経営スクールの指導者(教員)を育成する。

(1) 研究会での取り組みの狙い

現状取り組んでいる「実践経営スクール・基礎コース」の講師を育成する上級コースの組み立て

を検討する。現状、「基礎コース、リーダーコース、指導者コース」または「基礎コース、経営者コース、コンサル育成コース」と組み立てられているが、「高校コース、大学コース、教育者コース」と見ることもできる。

(2) メンバーと座長

- ・理事長 西河洋一、
- ・専務理事 小平和一郎（座長）、
- ・理事 浅野昌宏、杉本晴重、
- ・研究員 大橋克己評議員、前田光幸評議員、柴田智宏評議員、山中隆敏富士通研究所研究員、鈴木潤政策研究大学院大学教授、加納信吾東京大学准教授、

(3) 開催実績

第1回：9月11日（木）午後2時から5時（前年度）

小平和一郎専務理事からリーダーコース準備会合設立の趣意、開催は月1回（午後2時から6時）、上級コース検討研究会の目的、研究会今後1年間の取り組み、研究会参加メンバーに関する提案があった。

決定事項は、研究会の名称を「西河技術経営塾・上級コース検討研究会」とした。研究会の取り組み課題の確認を行い、現状取り組んでいる「実践経営スクール・基礎コース（西河技術経営塾）」の講師を育成する上級コースの組み立てを検討する。

現状、「基礎コース、リーダーコース、指導者コース」または「基礎コース、経営者コース、コンサル育成コース」と組み立てられているが、「高校コース、大学コース、教育者コース」と見ることもできる。

第2回：10月9日（木）午後2時から5時

柴田智宏から学習講座の概要報告があり、参加委員との意見交換を行った。鈴木潤から「西河技術経営塾の独自性をどう考えているか。MOTを経験されているので伺いたい」と柴田に問う。柴田は「MOTに行ったのは、半導体メーカーのIPOをすると言うので、米系の方はMBAを学んでいるので、私も学びたいと思い芝浦のMOTに入った。芝浦のMOTには、良いところと悪いところがある。知識は体系を学べたが、経験は自分のほうが上であるように思えた。従って、自分自身で学んで体系化しなければならないと思った。中小企業の経営者は経営の経験は少ない。

塾には、色々な経営経験者が講師としていて、いろいろなことが学べる。演習では、経営経験者との意見交換をする中でそれが可能になる。

鈴木から、「中小企業の経営者は、経営の話を知らなければならない事は分かるが、そこで技術経営の付加価値を付ける意味合い、技術を使ってどうやって競争優位をつくることに取り組んでいるかが分からないので、説明して欲しい」と問う。

柴田は「多くの場合、中小企業には優れた技術がある。しかし、技術を生かす技術は出来ていない。今回の塾生も特徴ある技術を持っていたが、経営に反映するという意味では、技術を生かす戦略の作り方などの知識は持っていなかった。持っている技術を生かしながら経営をすることが重要になっている。当塾は、芝浦のMOTよりも学び易いと思っている」と報告した。

以上の意見交換を含めて、色々なやり取りがされた。

第3回：11月13日（木）午後2時から5時

第2回の研究会で宿題になったセグメンテーションに関し、『セグメンテーションに関する所見』と題して、座長の小平和一郎専務理事から、報告があり、意見交換を行った。

セグメンテーションに関する所見は、以下の通り。

西河技術経営塾 実践経営スクールの目的

現状取り組んでいる西河技術経営塾は「西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース」という。財団の設立趣意書には「日本経済は、1990年代から停滞している。『失われた30年』を食い止めるには、日本経済の成長を阻害する要因を洗い出し、議論し、対策をしなければならない。日本には、良い技術や技能があるが、事業化の壁は高く、起業するベンチャービジネスは少ない。我が国の持続的な成長と活性化には、起業家や事業家などの支援に取り組む必要がある」と書いてある。

また、西河技術経営塾・基礎コースのパンフレットの中で西河塾長は「財団を作ろうと思ったのは『起業が少ない』。そのためには『経営ができる人財を育成しよう』『経営ができる人財を育成する機関が日本には見当たらない』という問題に気付いたからです。日本の持続的な成長と活性化を目指し、起業家や事業家の支援に取り組んでいます。具体的には、事業をするための技術経営人財を育成するためのセミナー、研修、研究委員会などを実施してきました。『実践経営スクール・基礎コース』は、中小企業の若手経営者を主たる対象としたスクールで、日本の産業の基盤を支える経営者を育成することになると期待しています」とある。

西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コースのセグメンテーション

- ・中小企業の若手経営者（28～50歳）を対象とする。
- ・経営をしている人、会社立上げの準備に入っている人を対象とする。
- ・十分な仕事の経験を積んだ人。

第4回：12月11日（木）午後2時から5時

小平和一郎専務理事から前回議事録の確認として、西河技術経営塾に関する『セグメンテーション』『コンセプト』『技術経営』『上級コース検討の目的』について、まとめの報告と、各委員が考える『日本型経営』と『技術経営』について報告があった。

実践経営スクールの目的 財団の設立趣意書には、「日本には、良い技術や技能があるが、事業化の壁は高く、起業するベンチャービジネスは少ない。我が国の持続的な成長と活性化には、起業家や事業家などの支援に取り組む必要がある」とある。募集要項には「中小企業の若手経営者を主たる対象としたスクールで、日本の産業の基盤を支える経営者を育成することになると期待している」としている。

基礎コースの受講対象者 今経営をしているが、経営を学んだことのない人に主力を置く。

実践経営スクール・基礎コースのセグメンテーション 中小企業の若手経営者（28～50歳）を対象とする。経営をしている人、会社立上げ(起業)の準備に入っている人を対象とする。十分な仕事の経験を積んだ人。

コンセプト MOTを学びながら取り組む。日本を豊かな国にする。経営学は複合学、少数の講師を固定して科目を繋いで教える。経営学を学んだことがない経営者に経営を教える。経営学は未来学、

未来を組み立てる力をつける。未来を教えるとは、高い目標をどのようにして実現するかにある。西河技術経営塾と既存のMOT大学院とは競合しない。塾では、先生と生徒が意見交換をして経営を共に学ぶ。人間が成長していくスクール。技術経営（MOT）を学ぶ。

「技術経営とは何か」に関する議論から 経営マネジメント、人、モノ、金、情報、時間のコントロールが出来ないで、経営は出来ない。モノづくりは、経営マネジメント、技術を分らずにコントロールすることは出来ない。経営を実践された方は、技術経営を意識しないが日常的に技術経営を実践している。経営をしている人にとって『技術経営』は当たり前だ。

経営塾と技術経営塾とがどこが違うかの議論の中で、経営経験者にとって「技術が分かっている事業計画、予算管理を立案する」ことは常識である。それは空気みたいなもので、ある意味では、技術を意識した経営が当たり前である。

理系の工学をやっている先生が、経営経験もなく経営を教えられるかということと教えられる。企業経験の豊富な先生が大学で経営を研究しないといけない。スペシャリストを集めても経営を教えることは出来ない。各方面のスペシャリストを集めて教育が出来るかということ、体系化が出来ていないので難しい。事例だけでは、知見にならない、学問にならない。

上級コース検討研究会の目的 上級コースの検討は、基礎コースの先生の育成のために必要である。基礎コースの先生達の学問領域を深めなければならない。現状取り組みを始めた基礎コースのニーズは相当ある。西河技術経営塾の発展形態を考えて行くと先生の育成に取り組む必要がある。

「リーダーコース」は、技術経営人財の養成およびリーダー力の向上に取り組むコースで、「指導者コース」は、技術経営人財を指導・育成できるコンサルタント、つまり当実践経営スクールの指導者（教員）を育成する目的のコースである。指導者も作っていかないとけない。塾の将来像を考えると指導者が必要になる。

基礎と上級という事は指摘のとおりで、基礎コースを終えてまた何年かして勉強したいという塾生には、学問的な専門の所を学ぶことも重要なのかと思っている。全部絞ってこれだというのではなくて、どういう風にしたら良いのかの研究に取り組んでいく。

当塾としては、奨学金を出して他大学のMOTを学んでも良いと思う。他大学のMOTに学ぶべき講座があればそこにいけば良い。長期計画で取り組む。

第5回：平成27年（2015年）1月29日（木）午後2時 ～ 5時20分

研究員の鈴木潤政策研究大学院大学教授からの提起を受けて「MOT 1.0」「MOT 2.0」について、研究会メンバーから報告があった。

研究員の前田光幸は、「エネルギー環境変化とエネルギー消費に関わるイノベーション」と題して報告した。MOT1.0が、“New to the firm”，その会社にとって新しい。MOT2.0は、マーケットにとって新しい。エネルギーの世界でみて、日本はエネルギーの無い国であるので、省エネ、再エネ、新エネといわれ、脱石油、脱炭化水素、そのようなことを取り組んできた。今は脱原発で、省エネ、再エネ、新エネである。

浅野昌宏理事は、森部好樹の選んだ7名の起業家について、MOT2.0が当てはまるかを評価した。

（参考：森部好樹（2014）『日本人の生き方を変える7人の起業家』、日経BP社）

杉本晴重理事は、イノベーションにおける米国の高いパフォーマンスについて鈴木先生の提起に経験を踏まえてコメントしたい。「イノベーションにおける米国の高いパフォーマンスについて」気

になってきたと報告があった。以下、省略。

第6回：4月14日（木）午後2時 ～ 5時

研究員の山中隆敏から、MOT1.0-MOT2.0テクノロジー・マーケットマトリクスで整理した内容の報告があった。「良い技術があり良いモノを作っているが、ビジネスモデルのやり方が悪くて上手く行っていない企業がいっぱいある。それを考えて書いてみた」山中研究員。

小平専務から、宿題であるカリキュラムの構成について報告があった。他の教育機関のカリキュラム構成と比較している。当塾の講座、講座当たりのコマ数は少ないが網羅性は高い。

第7回：6月2日（火）午後2時 ～ 5時35分

前回に引き続いて研究員の山中隆敏から「MOT 1.0-MOT 2.0 二次元マトリクス整理・事業マップ」について報告があった。

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、小平和朗専務理事から「西河技術経営塾」と「西河技術経営塾で教えている技術経営（MOT）とは何か」について、大橋克巳研究員から「演習型講義のイメージ」について、前田光幸研究員から「ケース・メソッド演習について」について報告があり、意見交換が行われた。

第8回：7月21日（火）午後2時 ～ 4時40分

山中研究員から前々回の指摘を反映した MOT1.0、MOT2.0 が報告された。

浅野理事から、技術経営の良さを再認識させる教え方の改善について、杉本理事から技術経営を意識した西河塾の講義について、小平専務理事から上級コースのカリキュラム（案）について、提案があり意見交換を行った。

小平は、上級コースのカリキュラム（案）について、これは西河塾をやる上で「必要な学問領域としてはこういったものがある」という内容だ。通常とは逆の立ち位置で、「西河塾を『正』として、それを教える為の先生たちが、その上の知識を広げるというのは何か」という内容になる。

第9回：9月29日（火）午後2時 ～ 4時30分

2つの指導者育成の方法を提案

浅野理事から「次世代講師育成コースの具体的な内容」の報告があった。認識している「次世代の講師を育成する」ための前提条件として、西河経営塾の特徴は「実際に経営に携わってきた人が、その実践経験を通じて経営を教えて行く事である」と理解している。したがって、教える人は「社長としての経験」とか、「数十年のビジネス経験」が必要であり、現役の社長だからと言って、ベンチャーの若い経営者を短期間で座学で養成する事は、無理がある。また若い経営者の人たちは、自分自身が経営に全力投球している時期で、教える事を頼むのも無理がある。

その様な前提に立つと指導者の育成は、たぶん二つの方法しかないだろうと思う。大概の経営者の人は、直観力の強い人が多い。直観力でもって経営してこられたのが恐らく実態である。そういう中で、合理的な判断をしてきた。その経験を体系化する、一般化することは、恐らく誰もやらない。そういう方を講師として、指導人として、やってもらうには、学問的に体系化する勉強をしてもらうのが一つ、それには専門機関である大学で勉強して貰う。しかし、それには余程の志が無

いと難しい。

次の第2案として、小平専務理事のように学問的な訓練を受けた人と経営経験者が共同で教材作りをしていくとすることが考えられる。その過程で経営経験の知見の体系化を学ぶ。そういう中で教える側は、候補者の持っている能力や経験を引き出したり、整理してあげたりする。その結果、教材ができて、その教材を使って、候補者に講義をしてもらう。

「上級コース検討研究会」の今後の取り組み

座長の小平専務理事から、ここは基本に戻って、当財団の事業計画書に書いて取り組んできた「上級コースでは『指導者を育成するためにやる』』という目的に立ち返って考えたい。当財団は、本年の9月末で第3期を終わる。10月からの次期の事業計画を検討するにあたり、今後の取り組みの提案があった。

事業計画の中では、上級コースとは、「リーダーコース」と「指導者コース」で構成され、「リーダーコース」は、技術経営人財の養成およびリーダー力の向上に取り組むコースで、「指導者コース」は、技術経営人財を指導・育成できるコンサルタント、つまり当実践経営スクールの指導者（教員）を育成する目的のコースであるとしている。

9回の研究会の成果としては「西河技術経営塾の特徴を再認識することが出来た」「技術経営の特徴を学ぶ」「日本型経営の特徴の整理、経営を会計数値で管理する」の3つがある。

上級コースの科目構成を提案した。浅野氏から提案の推薦図書100選を30選にして盛り込んだ。財団の基礎コースを学問領域で考えるとこのような内容であると考えた。6項の総務・経理の中に会社法とは違うので、「人事労務管理」を追加した。また、1項の経営の中にグローバル経営とは何かの整理が進んだので、「グローバル経営と日本型経営」を追加した。科目全般をいうと、技術だけを教える講座はない。

「基礎コース」の教材（講義録：教科書）のレビュー

基礎コースの講義録を参考に教材作りに、来期は取り組む。

3期生の基礎コースの講演講義録を尾崎一成氏の協力を得て整理した。外せないQAは掲載した。塾生に了解を貰えれば、記名で公開していきたい。経営判断では、どのような知識が必要かを整理できている。前田氏が質問した損益分岐点に対する受講生への質問で、塾生とのやりとりが掲載できていて、参考になるQAが出来ている。

何を目的にしているかということ、まず文字にしておかないかということ、これを（教材）を教えることができるかだと思う。参考資料も全て載せている。実際に深く理解するには相当広い知識を持たないと対応が出来ない。出来た教材をみて不足する知識、関連する知識、参考文献の整理、関連図書の紹介などに取り組む。

2. 4 調査研究委員会・グローバル研究会（世界経済の動向調査）の活動

財団事業計画の事業概要であげている「世界経済の動向調査」の具体化として、「グローバル研究会」（座長 前田光幸）に前年度に引き続き取り組んできた。

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、歴史など

があり、「グローバル研究会」として、第4回から第9回まで、6回開催してきた。

・研究会メンバー

理事長 西河 洋 一

専務理事 小平 和 一朗

座 長 前田 光幸（早稲田大学理工学術院基幹理工学研究科 非常勤講師）

研究員 浅野 昌宏（元㈱JCN コアラ 代表取締役社長）

大橋 克己（元㈱クラレ常務取締役）

杉本 晴重 （元㈱沖データ代表取締役社長）

第4回 グローバル研究会（2014.11.18）

「イタリア報告」（西河洋一）、「グローバル化における問題、その原因を分析する（アンケート集計）」（小平和一郎）、「大手通信企業の海外展開の教訓」（杉本晴重）、「グローバル展開の段階的マネジメント」（前田光幸）、「イスラム過激派と中東情勢」（浅野昌宏）について、報告があり、意見交換をした。

大手通信機器企業の海外展開の教訓（杉本理事）

杉本晴重理事は、「大手通信機器企業の海外展開の教訓（一例）」と題して、担当者として従事した会社での海外事業展開例を紹介、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報告があった。日本人育成、現地人育成、日米経営の連携、市場拡大に伴うリソース問題、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、ブランド確立に関する報告があった。

日本人技術者の育成に役立つ 日本人技術者には良い経験であり人財育成に繋がった。特に米国人マーケティングのマーケティングが非常に参考になった。経営トップは常に社員にチャレンジさせる場（市場、新事業、新機種など）を与える責任があると考えている。

現地人の育成 現地人は、ほとんど3～4年で会社を異動してしまう。退社理由は、次のキャリアパスへの挑戦、人間関係、給与待遇などである。現地人の人財育成に取り組めなかった。

日米経営の連携 日常オペレーションは現地トップマネジメントに任されており、日本側との連携が必要であったが、本社と子会社の責任と権限や十分な連携が取れたか、迅速な対応が取れたか等、経営面での課題もあった。

グローバル展開に関わる主要な意識課題（前田光幸座長）

前田光幸座長は、グローバル展開に関わる主要な意識課題として、グローバル展開と海外展開とは違うことなどを報告した。

グローバル展開と海外展開とは違う グローバル展開を海外展開と勘違いしてはいけない。海外展開とは、国内市場が成熟化しているので、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であり、発想が全く違う。

低コスト、低機能の製品を提供し、ボリュームゾーンを狙う 国内市場でこれまで行って来た高

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えても、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ためには、低コスト、低・中機能の製品を提供する必要がある。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・中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。そういう発想ではなく、180度視点を変えて、「インドやインドネシアの大多数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3,000円のTVを作って提供しよう」という発想に変える必要がある。

第5回 グローバル研究会 (2015. 1. 27)

小平和一郎専務理事から「日本企業のグローバル経営」、大橋克巳研究員から「明治期以降の日本的経営の型」、前田光幸座長から「日本型経営の変質とグローバル化時代のあるべき“新”日本型経営」、浅野昌宏理事から「日本型経営の良さ・アフリカに実例」、前田光幸座長から「グローバル研究会のアジェンダ」、小平専務理事から「アンケートの要約、課題・問題に対する対応についての示唆（資料）」の報告があった。

日本企業のグローバル経営（小平和一郎）

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」を見直した。日本では多くの場合、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多くの場面で異なっている。従って、そのなかには、使えない知識や使ってはいけない知識もあることを理解しなければならない。日本の経営が学問的に整理されていないから、整理が進んでいる米国型経営が主流になってしまう。

グローバル経営における「日本の経営」の強みや弱みを報告した。

グローバル展開における日本的経営の強み（前田 光幸）

グローバル化を考える三つの異なる視点について、報告があった。

グローバル化を考える上で、これまでほとんど議論されなかった三つのことについて考えた。

それは（１）植民地支配の様相、（２）国際金融資本の展開、（３）グローバル化時代の日本改造計画の三つである。

植民地支配の様相 欧米列強がこれまでどのような植民地支配を行ってきたのかを復習することで、彼らと日本の海外展開の考え方、利害、スタイルが本来的にどう違うかについて考えようとするものである。

国際金融資本の展開 ユダヤ金融資本がどのようにして強力なネットワークとして今日の姿に至ったのか、日本の国際展開の際に必ず関係するファイナンス、国際金融に深く関係するので、この点認識をしっかりとしておく必要がある。

グローバル化時代の日本改造計画 我が国は1980年代後半以降、特に1990年代以降、急速に社会、産業、企業経営の価値観、考え方を変えてきた。それは失われた20年に見られる、日本企業の国際競争力の低下とそれに伴う、自信の喪失の現れである。これが、日本人自身の反省と分析に基づいたものであるならばいいが、そうではなく、自信喪失の間隙について、グローバル化時代のスタンダードだというフィクションを米国から強要（日本改造計画）され、それに付和雷同した結果

だとしたら、そういうものがうまくいくはずはない。この点、日本改造計画の概要をよく認識しておく必要がある。

第6回 グローバル研究会 (2015. 2. 24)

浅野昌宏理事から「日本型経営の良さ・アフリカでの実例」、小平和一郎専務理事から「アンケートの要約：グローバル化における日本の問題とその原因」と「日本型経営イノベーション考」について報告があった。

日本型経営の良さ・アフリカでの実例（浅野昌宏）

海外での日本企業の活動の中から、日本型経営の良さを学び取れないか、アフリカでの実例をもとに調べてみた。アフリカのビジネスを見てみると、通常の貿易取引を除いて、成功している事例は、すべて何らかの地域貢献があつて、現地に根付いていることが判る。これら事例からは、市場の実態を現場の精査を通じで引き出し、土地の事情に合うような工夫と改善をする事で成果をあげており、その為、かなりの時間を要している。

一方、近年のアフリカは資源と人口の増加により成長性がクローズアップされ、市場として世界戦略に組み込まれるようになった為に、取り組み方に変化も生じてきている。即ち、世界戦略の一端として、アフリカ市場を見た場合にはシェア確保の観点から、M&A が前面に出てくるようになった。ここでは、従来日本企業がやってきた様に、時間をかけて現地に根付くプロセスがある訳ではないが、ここでも日本企業は、雇用の創出や、生活の質の改善、環境への配慮と言った地域貢献を不可欠の要素として取り組んでいることが判る。

「日本型経営イノベーション考」（小平和一郎）

日本の経営とは何かを、上級コース検討会で鈴木潤先生（政策研究大学院大学教授）から問われていた。ホームページのFacebookに1月4日から25回掲載した『日本型経営雑感』を追いながら、それを日本型経営とイノベーションの結びつきについて報告があった。

（1）米国のMBAを学んだ社員が日本企業で浮いてしまう話は良く聞く。日本は、組織、人財を大切にする。株主利益を優先する米国流は、日本企業の良さを無くしてしまう。

（2）会社のために働く日本人と組織を守るための戦略は、日本にはあつたが、米国には無い。

（3）日本の企業の企業忠誠心が日本の「現場力」を作ってきている。世界のモノづくりのルーツが日本にある。

（4）終身雇用と人財育成とキャリアパスが日本企業の強みと評価できる。景気の悪い時には、職場内の移動、休業、転籍、他社への出向などに取り組んできた。

（5）日本の歴史には、優秀なビジネスモデルを創出し、社会に受け入れられてイノベーションを作ってきたと評価できる経営者がいる。北前船（『菜の花の沖』司馬遼太郎）、岩崎弥太郎、渋沢栄一、出光佐三（『海賊とよばれた男』百田尚樹）、戦後の企業では、田中久重（東芝）、豊田佐吉、石橋正二郎（ブリヂストン）、松下幸之助、本田宗一郎、孫正義などのリーダーがいる。

第7回 グローバル研究会 (2015. 4. 28)

杉本晴重理事から「グローバル化における日本企業の問題と課題」、前田光幸座長から「新日本型

経営の方向性」、小平和一郎専務理事から、「日本経済新聞記事の紹介」、西河洋一理事長から「リーダーシップ論における人間力（センスウエア）」について報告があった。

「グローバル化における日本企業の問題と課題」（杉本晴重）

前回、小平氏から報告のあった「グローバル化の課題」に対して、「グローバル化も企業によって違うのではないか」と前回発言したが、それについて検討したので報告する。

グローバル化には段階の話がある。今回の資料では11月に前田氏がまとめたPWCと清水氏の『グローバル化の共同研究』を利用して検討した。

グローバル化の段階について グローバル企業をグローバル化の段階で分類する考えについては、第4回研究会で前田座長から報告があった「日本企業のグローバル化に関する共同研究（PWC+清水勝彦）」を基本に考えるのが良い。初期は輸出型。中期は販売・製造の海外展開進も、企業運営の中心は本国、現地では部分最適、一定のカスタマイズ。確立期は、グローバルビジネスモデルの中で現地在最適な役割を果たす・・・の3段階であるが、これに加えて企業の熟度とは違う観点で変革期という時期が重要であるとする。変革期とは、大きな社会変化、環境変化、イノベーション等の外部変化の時期である。

グローバル化における日本企業の問題 日本企業の問題は、グローバル化の3段階における問題と、変革期におけるグローバル市場変化への対応遅れ（変化の主導権を握れない）、新事業・イノベーションの減少（変化を起こせない）の2種類あると思われる。

日本企業の問題とされる典型的ケースとして、（1）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（「一応グローバル企業」と呼ぶ）、（2）魅力あるグローバルな新興企業の減少（「新興企業」と呼ぶ）、（3）日本の産業を支える下請け企業のグローバル化の遅れ（「中小企業」と呼ぶ）・・・の3ケースについても考察する。

グローバル化の段階と課題 アンケートにある主要なグローバル化の課題の重要性を各段階毎に評価した。特に中期から確立期の段階で人材に関する課題、変革期におけるイノベーションの低下・戦略の見直しと迅速な展開に課題が大きいと考えられる。

新日本型経営の方向性（前田光幸）

2回前の1月に「日本型経営の変質とグローバル化時代のあるべき新日本型経営」というペーパーは、『日本型経営は、ここ15～20年でアングロアメリカ的な経営型に変質してきた。その背後には、欧米が日本の企業力をなるべく削ぐために、日本的な良さを削ごうとして「日本型（経営）は古い。グローバル型にしろ」という圧力を受け入れてしまった企業が結構あったからで、それがちょうど日本が後進グループに追いつかれて自信を失っていた時期に重なった為に、日本型経営の良さも一緒に失ってしまった』という内容を前回報告した。

新日本型経営のあるべき姿 日本型経営の議論を自分なりに総合して、経営力を構成する要素について、生来的（固有の文化的背景に根ざした）なもの5つ、爾後的（学習、獲得、選択する能力）なもの5つに分け、日本的経営とアングロアメリカン経営との対比、評価（スコアリング）を行った。その上で、グローバル化の進展する中で、否が応でも変革を迫られている多くの日本企業が進むべき方向性を考えた。日本的組織風土のなかに、アングロ・アメリカン型の方式を移入しようとする事例がいろいろあるが、難破船から漂流して藁に縋るようなことにはなって欲しくない。藁は

所詮藁であって、自分で活路を構築するしかないのだが、その方向性について考えたい。

計10の要素について、さらに各々4つの小項目に分け、計40の小項目について行った。このスコアリングは以下の4つの小生の知見や経験に基づく。

- (1) 様々な経営書や会議、フォーラム、セミナー、報道などに基づく議論や知識、
- (2) Harvard Business School などにおける経営戦略等についての議論、
- (3) 海外勤務経験（ニューヨーク、ロンドン、ワシントン）
- (4) 国内でのビジネス上の経験、特に Exxonmobil というエネルギーの巨人と資本関係を結んできた東燃ゼネラル石油で主として経営企画部長、プロジェクト部長、広報渉外部長としての仕事上の経験。これは常にアングロアメリカン経営のロジックと利害とが東燃という日本企業と出会うとき、時にはシナジーを産み、時には激しく衝突する一種の化学反応のような経験を総合して、行ったものである。学術的な分析というより、実務的な分析である。

第8回 グローバル研究会（2015.7.14）

浅野昌宏理事からは「ブラジル・セラード農業開発から学ぶこと」、杉本晴重理事からは「電気機器、電子部品産業の近年の業況について」、大橋克己研究員からは「国際会計基準と国際会計標準」、前田光幸座長からは「ケース演習：我が国民間鉄道事業者のアジア事業展開」について報告があった。

日本企業のグローバル対応マニュアルの出版を検討する 小平専務理事から「個人的な課題として取り組んできた事を課題別にレポートにしたい」「いままでやってきた事で結構情報になっている。このままではもったいないし、現状の研究会の議論も繰り返しになっている」「前田座長と相談し、骨組みをつくっていききたい。次回にはたたき台を持ってきて、いままでやってきたことをまとめるフェーズに入りたい」「研究会の成果・アウトプットを出したい」「グローバル対応実践マニュアルのようなものがまとまると良い」と考えている。

ブラジル・セラード農業開発から学ぶこと（浅野昌宏）

経済同友会・アフリカ委員長の関山護氏が、アフリカ協会機関紙「アフリカ・夏号」の鼎談「経済協力大綱とアフリカ」の中で、次の様に発言している。「日本は、かつて、ブラジルのセラードで農業開発を行い、20年余りで、不毛の大地を南半球最大の農業地帯に生まれ変わらせた素晴らしい実績があります。ただし、セラードの事例では、その20数年間にアメリカのメジャーが農家を教育し、ロジから倉庫、オフローディングまで全て握り、やがて大豆の生産が始まったときには一番潤っているのはアメリカの穀物メジャーだった、という側面もあります。そうならないように、プロジェクトのプランニングの段階から参入し、日本の民間企業がバリューチェーンにどのように参画できるのかという点もしっかりと考えていくことが、官民連携の重要な部分だと思います」。

浅野氏は、一つの日本型事業だったとすれば、何が不足し、何が問題だったのか、次のように整理してみた。

- (1) 変化への対応力：政治・経済状況の変化への対応力に問題があるのではないか。
- (2) 目的の希薄化：日本の食糧事情の改善と言う、初期のテーマが時間の経過と共に、希薄化していったのではないかな。
- (3) 戦略の不徹底：食糧戦略としてのバリューチェーンの構想が見られない。途中で気が付いた

かもしれないが、時すでに遅くアメリカに対抗できなかった。

このテーマに関し調べた中で、JICAの資料以外では、セラード開発従事者の成功事例としての論文はいくつかあったが、経営の立場からセラード農業開発を分析している学者の論文は一つも見つからなかった。農業の専門家の論文とか、環境を扱う学者が、環境の立場からこの開発を批判しているものしか存在しなかった。80年代後半からの債務危機に陥ったブラジル経済の状況などを合わせて研究すれば、経営としても勉強になる要素の多いケースだと思うが、残念ながらされていない。

第9回 グローバル研究会 (2015. 8. 27)

前田光幸座長から「全体アジェンダと書籍化」、小平和一郎専務理事が「グローバル人材のあるべき姿と育成」、杉本晴重理事が「グローバル人材のあるべき姿と育成について」、浅野昌宏理事が「グローバル人材のあるべき姿と育成」、大橋克己研究員が「グローバル人材のあるべき姿と課題」、前田光幸座長が「グローバル展開のための『組織と人』」について報告があった。

グローバル研究成果の書籍化 (前田光幸)

目次(案)の提案があった。

「出版に際して」として塾長の挨拶。「はじめに」があって、第一部が「グローバル化の意義」。

第一章が「日本企業のグローバル価値について」。これは、日本企業が欧米企業と比べて持っている色々な特性、価値。これはグローバルに展開する意味があるだろう、と言う意味でプラス志向で書いている。その上で先ほど言った「10の視点」からグローバル化を考える。

第二章は「日本経済の成熟化と日本企業のグローバル展開」という事で、既にグローバル展開しているのだが、更にスピードを速めなければいけない。その中で「我が国産業のグローバル化のマクロ的視点」、「国際化指標」、「国内の国際化」、「グローバル化企業の課題」。

第三章は、「世界がどうなっているか」で、「世界経済を知るための基本」「中東アフリカの政治経済情勢」「イスラム圏の世界経済に及ぼす影響」「環境変化のタイプについて」と「エネルギー、環境問題」、「リーマンショックからユーロ通貨危機」、「リーマンショック自体の構造」と「今のユーロ危機の構造」。

第四章は「グローバル化と経営の型」で、「明治以降の日本的経営の形」「日本型経営の変質とグローバル経営」「新日本型経営の方向性」。

第五章は「グローバル事業展開のフレームワーク」でタイトルは後で検討する。「グローバル戦略、戦術」「グローバル展開の段階的マネジメント」「グローバル化における日本企業の課題」「グローバル時代における知財戦略」「グローバル化とセンスウエア」。以上が第一部だ。

第二部は「グローバル化の状況」として、もう少し細かな話でケーススタディが中心になる。

第六章「グローバル事業展開のケーススタディ」で、「大手通信機器企業の海外展開の教訓」「Xカンパニー」「電機機器、電子部品産業の近年の業況についての分析」「ヤマハ発動機の技術経営戦略」。

第七章もケーススタディになるが、「低開発国における直接投資」に関係するモノになる。「日本型経営の良さ、アフリカでの実例」「ブラジル・セラード農業開発から学ぶこと」「我が国民間鉄道事業者のアジア事業展開に関する模擬ケース演習」。

第三部は全体のまとめの様な感じになるが、「グローバル化時代の『組織と人材』」。

第八章「グローバル化の為の『組織と人』」で、「グローバル展開のための『組織と人』」「リーダーシップにおける人間力」。

第九章が「あるべきグローバル人材と育成」で、「グローバル人材のあるべき姿と育成について」「技術経営人材に求められること」。

日本的経営の良さを十分生かしながら、日本企業の弱さ、短所をどう修正するか

座長の前田から、全体に、私のこの1年半の印象としては、ここのメンバー皆さんの意識はそんなに大きくは変わらない。これだけグローバル化が進んだ中で、日本企業が迷っている、自信を失っている。あるいは上手く行っていない。もちろん上手く行っている会社もあるが。その際に『日本的経営の良さ強さ』は残しながら、その表裏一体である『弱さ、短所』をどう修正していくか」と言う事に力点を置いている。

逆に、ここ20年の各社の経営が結構いろいろ迷って、色々なプレッシャーや世の中の流れで、「グローバル経営」と言う物にすり寄っている。自分を認識した上での十分な吟味をしないで、言葉はキツイが、安易にグローバル経営のやり方を取り入れて、結果的にそれが「組織全体」あるいは「人との融合」が上手く行かなくて、経営自体、あるいは組織全体が弱くなっている。

そこからは一線を画した姿勢「日本的経営の良さを十分生かしながら短所を直していく」、それが全体のトーンだと考える。「日本的経営」は今までのままだと、やはり上手く行かないだろうが、「良い所は潰さないで残しながら、『日本的経営』を変革しながらグローバル展開をしていく」。コンセプトとしてはそういったトーンだと考える。

この本の位置付けは、あくまでも研究会の成果として「アーネスト技術経営塾」の一つのテキストにしていくと言う事だ。一種の補助教材だ。「実務家向け」だ。ある程度はそれなりの体系化も試みる。だが主体は実務書であり学究書では無い。したがって良くある「経営論」、いろいろな所で書いている様な「欧米の理論をひも解いて展開する」といったやり方は、基本的にあまり取られていない。そのスタイルで結構だと思う。実際に「企業がこういう面で上手く行かない」「実例としてはこうです」と。それに対して「どうしていくべきか」という所から具体的に入る、そういうスタイルで良いと思う。もちろん欧米の理論を紐解くのはあっても良いが、それを中心にはしない。

第10回 グローバル研究会（2015.10.26）（来年度予定）

書籍化のための目次の修正、具体的執筆方法等についてのすり合わせを行う予定である。

2. 5 事業資金の提供

ベンチャーや新規事業に対する創業支援や事業創生を行うための資金の提供および投資を行う。事業化の成功率を高めることを目的に、「金も出すが、経営人財も提供する」「事業を進める上での問題を明らかにし、対策に取り組むなどの責任を取る」などを通じて、事業性を見極めた投資をする。事業収益を出し、税金が払える事業会社で育成することを目指す。

既存の財団の事業資金の提供に資金貸付または助成（応募型）があるが、当財団の経営人財の育成を行うには、事業資金の提供を行いながらの指導・育成が現実的であると考え取り組んでいる。従って経営に対する意見が言える必要があるために株式投資を基本にした事業の資金の提供に取り組むことで、取締役会や株主の一員として、経営に意見を言える立場を前提とした投資を行う。

結果として、優秀な経営人財を育成する。投資にあたっては、うその無い、実像の世界で投資をし、ビジネスを回す。

（１）取り組み報告

ホームページ（<http://www.eufd.org>）および情報紙「誠実を伝える情報紙 Earnest」にて、常時募集に取り組んでいる。

（２）選考方法と機密保持

ベンチャーや新規事業に対する創業支援や事業創生を行うための資金の提供および投資にあたっては、広く事業計画書を常時受付け、依頼者との面接の中での資金の提供だけでなく、事業に対する助言などにも取り組む。経営者を指導できる経営の分かる人財育成にも取り組んでいく。

投資先および投資規模を決めるにあたり理事が担当し、理事会にて審議し、決定する。

審査にあたっては、投資先会社の機密情報を審査することになる。機密保持契約を結び調査にあたる。従って責任能力を持つ当財団の理事が担当し、理事会で審議することで、情報の漏えいを防ぐこととする。

理事会で投資が決定したら、投資先との協議の上、原則として投資先および投資金額を公開することで公平性を維持したい。

（３）調査結果

経営経験ある理事が調査を担当するとともに、経営経験者、経営コンサル経験者、学識経験者らで構成される理事会で審議してきた。

2. 6 コンサル事業

（１）事業の内容

技術経営人財の育成と活用事業の一環である。経営指導を資本関係のない会社を含めて広く対応する時、コンサルタント派遣の要望があるので、コンサル事業に取り組む。

（２）募集方法

ホームページ（<http://www.eufd.org>）および情報紙「誠実を伝える情報紙 Earnest」にて、常時周知していく。

（３）契約時の対応

指導依頼会社の事情を調査し、理事会で契約内容の適否およびコンサルタントの人選を決定する。

（４）財団における助言者

経営経験、経営コンサルの経験がある理事が当面は担当する。事業の拡大に合わせてコンサルタントを雇用または個別に契約し事業をすることを考えている。コンサルをする段階になったら、求めるスキルを明らかにし、スキル評価関する資料を財団のホームページに掲載することとしたい。

当面は、専門家集団である理事会が主体になって事業に取り組む。

3. 広報活動

(1) ホームページの運用

ドメイン名として、”eufd.org”を取得し、運用している。月1回～2回更新した。

ホームページ (<http://www.eufd.org>) は、HOME、概要、事業内容、セミナー、研究会、アクセスで構成されている。トップのHOMEは、EUF D EVENTS、EUF D OPINIONS、Facebookで構成されている。

(2) 活動報告書（印刷物）の発行

活動報告「誠実を伝える情報紙 Earnest」を本年度は、Vol.03 No.1(S008) (2014.10.15)、Vol.03 No.2(S009) (2015.1.15)、Vol.03 No.3(S010) (2015.4.15)、Vol.03 No.4(S011) (2015.7.15)の4回発行した。

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指す当財団の活動をPRしてきた。具体的には、人財育成と活用に関する研究委員会の活動報告、セミナー概要の報告、起業プラン募集などを行って、情報紙としての役割を果たしてきた。

以下、各号の概要を報告する。

- ・ Vol.03 No.1(S008) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2014.10.15)

グローバル研究会でイスラムを学ぶ

現状を変えるために西河技術経営塾で経営を学ぶ

実り多い研究委員会（技術経営人財育成と活用に関する研究委員会）活動を終えた

- ・ Vol.03 No.2(S009) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2015.1.15)

西河技術経営塾・基礎コースの次に取り組む（上級コース検討研究会）

米国式会計制度強制適用に伴う経営阻害要因から探る

日本企業のイノベーション経営について（セミナー）

企業事件・事故の事例に学ぶ対応策（セミナー）

- ・ Vol.03 No.3(S010) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2015.4.15)

異文化を理解してビジネス展開（グローバル研究会）

エスノグラフィの経営への応用（セミナー）

経営実践力を育成する西河技術経営塾

- ・ Vol.03 No.4(S011) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2015.7.15)

日本の良さを理解して変革（グローバル研究会）

経営学と技術経営学の違い（上級コース検討研究会）

西河技術経営塾で何を学ぶ

（３）広告宣伝

芝浦工業大学校友会の賛助広告や一般社団法人日本開発工学会「開発工学」への広告掲載などに取り組んだ。

「開発工学」Vol.35 No.1（2015年度 前期号）2015年5月15日号に『経営者に求められるセンスウェア（西河洋一、小平和一郎）』と題する査読論文を投稿し、掲載された。

4. 役員と研究員

4. 1 役員

- | | |
|---------|---|
| （１）理事長 | 西河 洋一（㈱アーネストワン 代表取締役会長） |
| （２）専務理事 | 小平和一郎（㈱イー・ブランド 21 代表取締役） |
| （３）理事 | 浅野 昌宏（元㈱JCN コアラ代表取締役社長）
杉本 晴重（元㈱沖データ代表取締役社長） |
| （４）監事 | 田中 千税（税理士） |
| （５）顧問 | 吉久保誠一（元TOTO㈱専務取締役）
平 強（Tazan International CEO）
坂巻 資敏（元㈱リコー 常務執行役員） |

4. 2 評議員

- 大橋 克己（㈱クラレ社友）
角 忠夫（松蔭大学大学院教授）
吉久保信一（弁護士）
柴田 智宏（J Xホールディングス㈱新日鉱社友）
前田 光幸（早稲田大学理工学術院非常勤講師）

4. 3 研究員

- 大橋 克己（㈱クラレ 社友）
奥出 阜義（元防衛大学校教授）
佐竹 右幾（CKS 代表取締役）
鈴木 潤（政策研究大学院大学教授）
前田 光幸（早稲田大学理工学術院非常勤講師）
山中 隆敏（㈱富士通研究所）

5. 評議員会と理事会

5. 1 評議員会

(1) 定時評議員会 平成26年12月9日

第2回定時評議員会を平成26年12月9日、財団内会議室にて行った。

- ・ 第1号議案 第2期（平成25年度）事業報告の承認
- ・ 第2号議案 決算報告書（第2期（平成25年度））の承認
- ・ 第3号議案 評議員の選任
- ・ 第4号議案 理事の選任
- ・ 第5号議案 第3期の役員体制の報告
- ・ 第6号議案 第3期事業計画
- ・ 第7号議案 公益認定後の定款の変更
- ・ 第8号議案 第3期の収支予算書
- ・ 第9号議案 評議員、理事及び監事の報酬の額
- ・ 第10号議案 議事録署名人の選出

(2) 臨時評議員会（電子決議） 平成27年1月30日

- ・ 第1号議案 収支予算書（第3期（平成26年度））の変更
- ・ 第2号議案 議事録署名人の選出

(3) 第2回臨時評議員会（電子決議） 平成27年3月11日

- ・ 第1号議案 定款変更の件
- ・ 第2号議案 役員及び評議員の報酬等並びに費用に関する規程
- ・ 第3号議案 議事録署名人の選出

5. 2 理事会

理事会は以下のごとく開催された。

(1) 第17回理事会（決算、予算） 平成26年10月08日

- 第1号議案 第2期事業報告
- 第2号議案 第2期決算報告
- 第3号議案 平成26年度の役員体制
- 第4号議案 第3期の事業計画の決議
- 第5号議案 公益認定の申請の承認
- 第6号議案 定款の変更（公益申請が受領された場合）
- 第7号議案 第3期の収支予算の承認
- 第8号議案 その他（西河技術経営塾の現状、「開発工学」への投稿、次回の理事会の開催）

(2) 第18回理事会（決算、予算） 平成26年12月9日

- 第1号議案 役員の選任

第2号議案 顧問の報酬の額

(3) 第19回理事会(10月度、11月度)(電子決済) 平成26年12月24日

第1号議案 平成26年10月度 定例報告

第2号議案 平成26年11月度 定例報告

(4) 第20回理事会(12月度)(電子決済) 平成27年1月14日

第1号議案 平成26年12月度 定例報告

(5) 第21回理事会(予算)(電子決済) 平成27年1月30日

第1号議案 第3期(平成26年度)収支予算書修正の件

(6) 第22回理事会(12月度、1月度他) 平成27年2月25日

第1号議案 平成26年12月度 定例報告

第2号議案 平成27年1月度 定例報告

第3号議案 一般社団法人アフリカ協会への入会

第4号議案 公益認定申請の経緯

(1) 「個別事業の内容について」に関する追加修正

(2) 第3期収支予算の変更

第5号議案 第3期生西河技術経営塾塾生募集の件

(7) 第23回理事会(定款および規定類) 平成27年3月11日

第1号議案 定款変更の件

第2号議案 役員及び評議員の報酬等並びに費用に関する規程

第3号議案 出張・旅費規程

第4号議案 常勤理事の報酬

(8) 第24回理事会(2月度、3月度) 平成27年4月8日

第1号議案 平成27年2月度および3月度 定例報告

(9) 第25回理事会(4月度) 平成27年5月13日

第1号議案 平成27年4月度 定例報告

(10) 第26回理事会(5月度) 平成27年6月10日

第1号議案 平成27年5月度 定例報告

第2号議案 慶弔見舞金規定の改定(塾生規定を追加した)

第3号議案 一般社団法人日本開発工学会法人会員への入会

(11) 第27回理事会(6月度) 平成27年7月15日

第1号議案 平成27年6月度 定例報告

第2号議案 一般社団法人日本開発工学会事務局を財団に置く

(12) 第28回理事会（7月度） 平成27年8月12日

第1号議案 平成27年7月度 定例報告

(13) 第29回理事会（8月度） 平成27年9月9日

第1号議案 平成27年8月度 定例報告

6. 公益認定の申請

当財団は、前期から財団の「人財の育成と活用に関する事業」について、更なる事業の公共性を追求し、公益認定の申請に取り組んできた。

財団の活動は我が国の持続的成長と活性化に寄与

当財団は、日本の起業率より廃業率が上回る現状を憂い、理事長の西河洋一が私財を投じ、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ぎたいと考え設立した。

6. 1 アーネスト育成財団の事業・組織体系図

公益認定申請での財団の事業構成を図5に示す。

西河技術経営塾（公1（1））は、財団の核となる事業である。

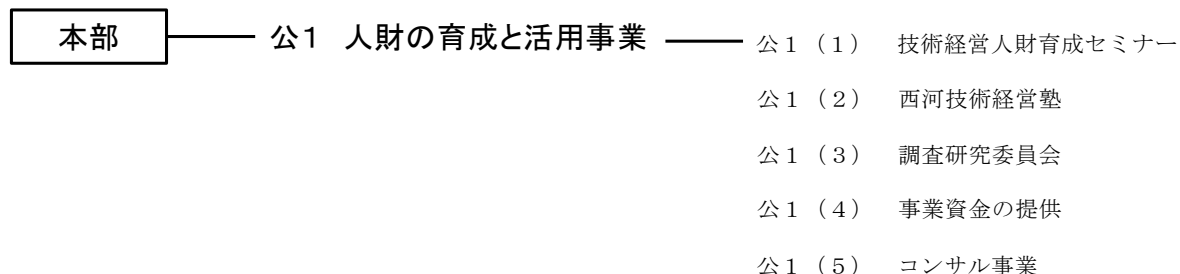


図5 アーネスト育成財団の事業・組織体系図

塾では「技術経営（MOT）」「日本型経営」「グローバル市場」の三点が主要課題

ー 現役の経営者（社長、社長志望）だから学んだことをすぐに実践できる ー

「経営＝技術経営」と考えていて、技術経営といっても高級な技術を教える訳ではなく、ビジネスに取り組む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る。

塾生との意見交換を重視し、実務で役立つ実践的な知見となるよう心掛けている。

現役の少数（定員5名）の主に中小企業の経営者らに対し、「西河技術経営塾、他より効率的（90分×2コマ×32回：週1回、午後6時～）に教えることが出来ている」と自負している。

ー 会社のために働く日本人の誠実さを大事にする経営 ー

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る。

米国の従業員は「金のため」に働くといわれるが、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、運営をしてきた。経営では収益も重要であるが、人財は更に重要で、会社のために働く日本人の誠実さを大事にし、技術改善に取り組む真摯な姿勢が、日本の将来を開く礎となると考えている。

一 利益を出し、従業員を豊かにし、税金の払える会社にする経営を学ぶ 一

「現状のビジネスモデルを 10 倍にする」技術経営の方法を学び、成果は「塾生全員がビジネスの成功者になる」ことであり、塾のミッションは「塾生全員を経営の成功者にする」ことである。

学ぶべきものは（１）日本人の経営手法や経営コンセプト、（２）お金は、企業の血液、（３）お金の流れを作り、お金の流れを管理し、変化を把握する、（４）企業価値を高める手法や戦略を学ぶ、（５）経営目標を明示し、常に変化を作るリーダーシップ、（６）実践して学ぶ技術経営。

6. 2 公益財団活動と営利競合

事業領域（技術経営人財の育成と活用）に特徴がある

公益法人だからこそできる財団の活動とは何か。

第 1: MOT 人財の育成 技術経営 (MOT) の分野で経営人財の育成に取り組んでいる。技術経営 (MOT) の分野で、かつ次世代の日本型経営を日本企業のグローバル対応を考慮して研究している事業領域は他にはない独特な分野である。

第 2 : 最新の技術経営を学ぶ 技術経営人財育成に役立つ有益な情報になるよう調査研究した成果は、財団ホームページ (<http://www.eufd.org>) や定期的に発行される「情報紙: Earnest」(約 1,000 部配布) にセミナー概要を掲載することで、技術経営情報を無償で公表することとしている。研究員は、ボランティアで支援している。日本の経営の優れている点や見直さなければならない点などをドキュメント化し、技術経営を学ぶための資料として、地域の壁を超えて経営者や経営を学ぶ研究者に役立っている。

第 3 : 儲けを度外視した西河技術経営塾の運営 中小企業の経営者向けに低価格で定員 5 名としている西河技術経営塾は収益モデルにならない。ボランティアで経営経験豊富な講師陣が塾を支えている。

6. 3 なぜ公益財団でなければならないか

(1) モデルとする公益財団法人

松下幸之助氏の私財拠出を当初基金として 1979 年、未来のリーダーを育成することで設立された「公益財団法人松下政経塾」や、本田技研工業の創業者である本田宗一郎氏と、その弟・弁二郎氏の寄付金によって、1977 年、人間性あふれる文明の創造に寄与しようと設立された「公益財団法人本田財団」の活動をモデルとして公益財団の活動に取り組みたい。

(2) 公益財団になって財団基金などを充実し、事業の継続性を担保したい

社会に役立つ継続的かつ財政的にも安定した財団運営を可能とするために必要な基金の充実や財

団活動の拠点となる施設を持ちたい。基金の拡充や施設を持つための寄付金を受け取ることになるが、寄付金を受け取る際、公益財団法人には寄付金提供者に税制上の優遇処置がある。

7. 外部団体との連携

下記の団体との連携に取り組む。

- (1) TMPS2015 (共同責任者 角忠夫) 講義支援、修了式の記念品の寄贈など
- (2) 一般社団法人日本開発工学会 (大江修造会長) 法人会員として入会、事務所の提供、活動支援など
- (3) 芝浦工業大学 MOT 同窓会支部 (西河洋一支部長) 活動支援など
- (4) 一般社団法人アフリカ協会 (松浦晃一郎会長) 2016 年 12 月 26 日付で入会を承認された。
会員としての活動

以上