

国際ビジネス勝利の方程式

”Why’ is the only word which exists in all languages.”
It is the source of development.

・ジャーナリスト(元IEC/SMB日本代表委員)

原田節雄 (s-harada@jk2.so-net.ne.jp)

- ・国際標準化活動への貢献で内閣総理大臣表彰(2008年)
- ・世界市場を制覇する国際標準化戦略で大川出版賞(2009年)

2011年3月18日

本講演の資料には講師の著作権があり、コピーや転載など無断借用を禁じます。

著書(推奨)

- ・国際ビジネス勝利の方程式(朝日新聞出版、819円)
- ・世界市場を制覇する国際標準化戦略(東京電機大学出版局、1995円)
- ・目からウロコの英語とタイプの常識(パレード、2100円)
- ・ユビキタス時代に勝つソニー型ビジネスモデル(日刊工業新聞社、1470円)

1. 工業標準の概念とビジネス標準の概念

工業標準の概念

国際的な標準化作業は、いずれもジュネーブに本拠を置く三大国際標準化機関、ITU(国際電気通信連合)、ISO(国際標準化機構)、IEC(国際電気標準会議)で進められている。技術分野で技術者が語る標準とは、技術を語るための共通言語のことだ。一般的な技術規格標準には、以下のような内容がある。それぞれの内容で、その恩恵を受ける実体(人)が違う。

(a) 計量単位や試験方法

- ・他の標準の基礎であり、度量衡の決定が初期の標準化の最大関心事だった。

(b) 品質維持や安全性維持

- ・一定の基準を決めて消費者の立場を守るという観点で、標準が作成されている。

(c) 互換性や相互接続性

- ・記録再生フォーマットを含めて、ネジの規格など、工業発展に伴い重要となった。

(d) マネージメントシステム(工業標準 → 産業標準 → ビジネス標準)

- ・過去の標準とは違い、管理システム標準で、品質管理や環境管理などが対象になる。

技術者の魂としての標準(技術の共通化)から、ビジネスの政治の道具(市場の寡占化)へ

技術開発の先頭を走るような企業にとって、上記の技術標準の概念を拡張して、一般的な広義の標準ビジネスとしての理解が必要だ。国際標準は企業ビジネスのツールになる。

2. 標準化の二面性の理解——共通化と寡占化

二種類の国際標準化手法への理解(演繹と帰納の手法の違い)

(a) デファクト標準(寡占化を目指す私的標準=帰納的な”結果”標準)
市場競争の結果、広く使われるようになった(標準化された)規格のこと

(b) デジュール標準(共通化を目指す公的標準=演繹的な”原因”標準)
世界的に著名な国際標準化機関、地域／国家標準化機関、国内標準化機関(工業団体)などで標準という名前で登録された(標準という呼称を与えられた)規格のこと

時代と場合で選べる標準化手法の一つ (権力または教育による大衆の洗脳)

- ・国家権力による演繹的標準化(原因標準・権力標準・演繹標準という言葉で理解する)
(開発途上国に多いデジュール標準的発想で、行政任せの共通化)
- ・市場競争による帰納的標準化(結果標準・教育標準・帰納標準という言葉で理解する)
(工業先進国に多いデファクト標準的発想で、民間任せの寡占化)

標準化という言葉のビジネス上の意味は曖昧だ。共通化または寡占化という言葉で理解しよう。ただし、共通化して寡占化することもある、寡占化して共通化することもある。

究極の標準化： 経済(貨幣)、思想(宗教)、文化(言語)の社会生活標準化！ ツールが必要。

3. 国際標準化と国内企業市場の考察

一般的に言われている「標準化」という言葉には、人それぞれで三種類の理解がある

(a) 自社単独または他の企業とのアライアンスによる自社技術製品の市場構築と市場独占

- ・ソニーのような非財閥系企業に向けた標準化(個人嗜好市場対応)
- ・既存規制破りのビジネス、既存慣習破壊のビジネス(デファクト)

(b) 国際標準化機関を利用した社会基盤の構築による自社技術製品の市場構築と市場独占

- ・NECや東芝のような財閥系企業に向けた標準化(社会基盤市場対応)
- ・既存規制遵守のビジネス、既存慣習遵守のビジネス(デジュール)

(c) アライアンスと国際標準化機関利用の両方による自社技術製品の市場構築と市場独占

- ・今の財閥系と非財閥系の両方の企業が直面している標準化(個人嗜好市場対応と社会基盤市場対応の複合型)
- ・新規規制構築のビジネス、新規慣習構築のビジネス(デファクト + デジュール)

両極を含む現象が成立する。企業にとっての国際標準化とは、国際市場の獲得のこと。

4. 規制ビジネスで稼ぐ人と自由ビジネスで稼ぐ人

二種類の国際標準化ビジネスへの理解(行政／団体と民間の立場の違い)

(a) 協定または法律(社会基盤)へ対応する標準(デジュール標準的発想)

- ・WTO/TBT (Technical Barriers to Trade) Agreement: 貿易の技術的障壁に関する協定
- ・WTO/GP (Government Procurement) Agreement: 政府調達に関する協定
- ・特許法(IPRs/TMs)
- ・著作権法(AVコンテンツ、規格文書、規格に含まれるソフトウェア)
- ・独占禁止法(標準化手法および市場占有における排他性)
- ・電波法
- ・安全法
- ・セキュリティー、暗号
- ・システム管理標準(ISO9000やISO14000などの準法規)
- ・数値のカタログ記載を目的とした各種性能仕様測定方法(ビジネスに直接影響する)

(b) ライフスタイル(個人嗜好)へ対応する標準(デファクト標準的発想)

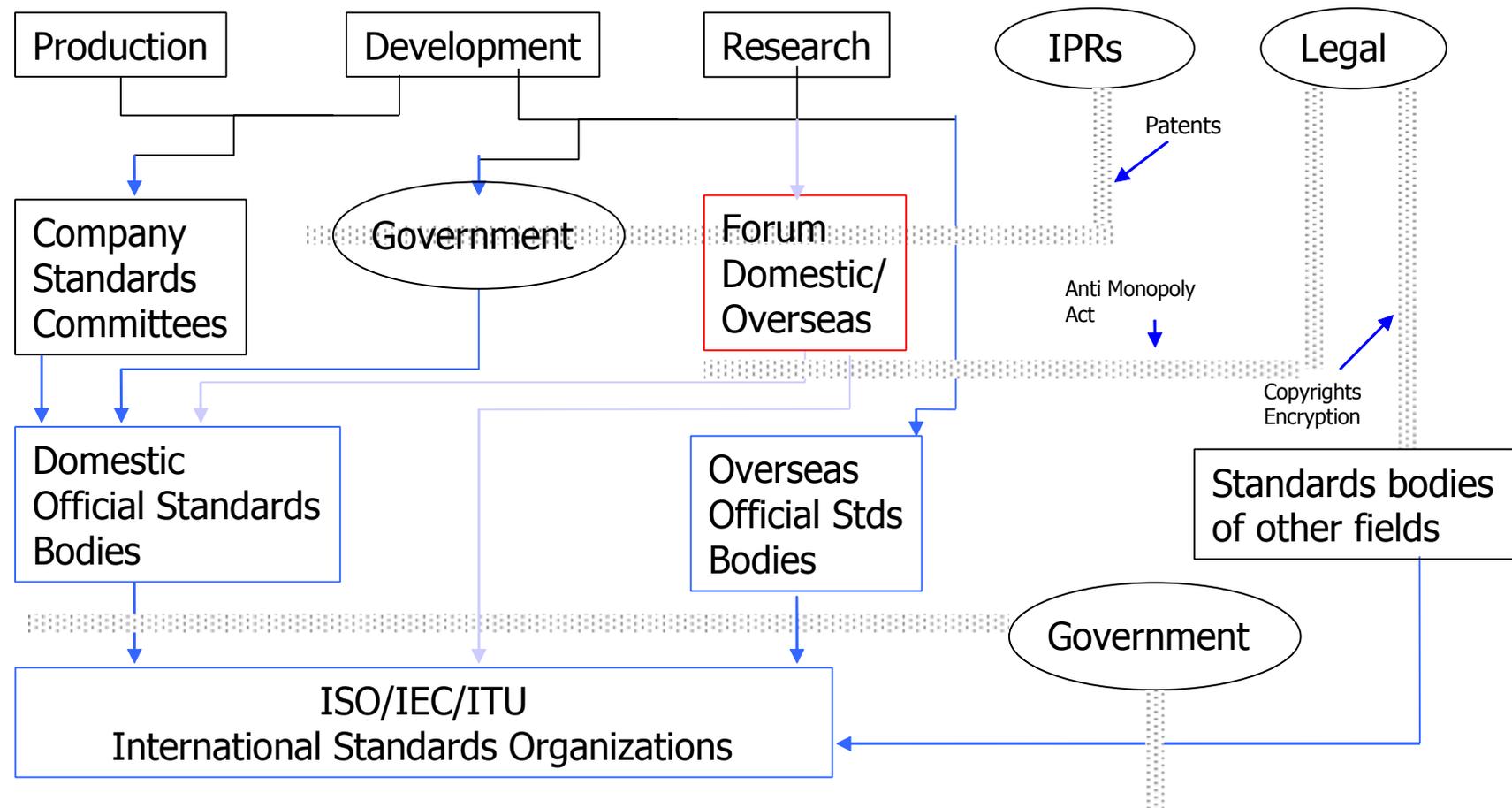
- ・ビデオカセットおよび記録再生フォーマット
- ・光ディスク物理フォーマット
- ・インターフェース, etc.

民間企業にとって、(a)と(b)の両方が重要だ。しかし、標準化団体の目は(a)に向き、民間企業の目は(b)に向く。(a)への無関心と無頓着が、企業ビジネスの損失になる。

5. 国際標準化の目的の変遷とビジネス上の立場の違い

* **Two Sides** of International Standards Setting

The Face and the Back of International Standards Setting in 20th Century



(a grave or a cradle of standards)

6. 国際標準化会議の二種類の主役——警備団と窃盗団

二種類の国際標準化環境への理解(行政/団体と民間の立場の違い)

(a) 協定または法律を根拠にした収入(椅子取り型デジュール標準的発想)

- ・規約制定による特許収入、著作権収入、試験代行収入、安全認証収入、規格書販売収入、システム管理基準代行承認業務収入、規格普及(講演や関連著作物販売)収入

(b) ライフスタイル画一化を根拠にした収入(椅子置き型デファクト標準的発想)

- ・市場獲得による特許収入、ライセンス収入、ロゴ収入、および機器販売収入

相手の立場を利用するビジネス(市場寡占化の道具の使用権の確保)

- ・標準化する「行為」で得る収入(標準団体のビジネスで、民間参加意義の認識が困難)
- ・標準化した「結果」で得る収入(民間企業のビジネスで、民間参加意義の認識が容易)

行為は見えるが、結果は見えない。国際標準化の世界では、その仕事にいつも協力していないと、急に自分の思うようにはならない。標準化団体の討議へは、恒常的な参加が必要だ。

人間が勝手に定める制約(ルール)への対応姿勢(標準は両刃の剣)

攻勢の人: 積極的に対応する側にとって有利になる。

守勢の人: 消極的に対応する側にとって不利になる。

7. 三大国際標準化機関(ルール・メーカー)とは何か？

国際電気通信連合 (ITU: International Telecommunication Union)

無線および有線の電気通信分野の技術標準化

国連機関の一つで、原則として国(総務省)が参加する？

国際電気標準会議 (IEC: International Electrotechnical Commission)

電気および電子関係の分野の技術標準化

任意団体で、代表として一国から一組織(JISC経済産業省)が参加する？

国際標準化機構 (ISO: International Standardization Organization)

上記の二機関が担当しない分野の標準化(技術に限定されない)

任意団体で、代表として一国から一組織(JISC経済産業省)が参加する？

標準化プロセスロンダリング機関(民間企業参加)

ITU → 欧州電気通信標準化機構 (ETSI: European Telecommunication Standards Institute)

IEC → CENELEC、エクマ (Ecma International)、IEEE

ISO → CEN、エクマ (Ecma International)

- ・三大国際標準化機関は、スイスのジュネーブに立地している。
- ・国際標準化プロセスは、国が代表として参加していると信じられている。
- ・その現実の姿では、民間企業が代表として参加し国際標準化を進めている。
- ・採択自由の任意規格だが、参加国にとっては紳士協定による順守が求められる。

8. 国際標準化の偉大なる誤解と、ビジネス上の理解

企業に求められる国際標準化のツール(国際機関と下部機関の役割の違い)

(a) 欧州各国が地域標準化機関で作成した標準を国際標準化機関に持ち込む例

- ・国際標準化機構(ISO) ← (CEN)
- ・国際電気標準会議(IEC) ← (CENELEC)
- ・国際電気通信連合(ITU) ← (ETSI: European Telecommunication Standards Institute)

(b) 情報通信関連規格を準国際標準化機関で作成して国際標準化機関に持ち込む例

- ・ISO/IEC合同技術専門委員会1(JTC1) ← Ecma International

民間企業が選ぶ標準化手法の一つ (開放的だと誤解されている閉鎖的な社会の利用)

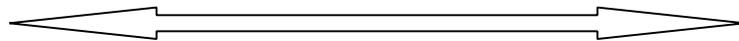
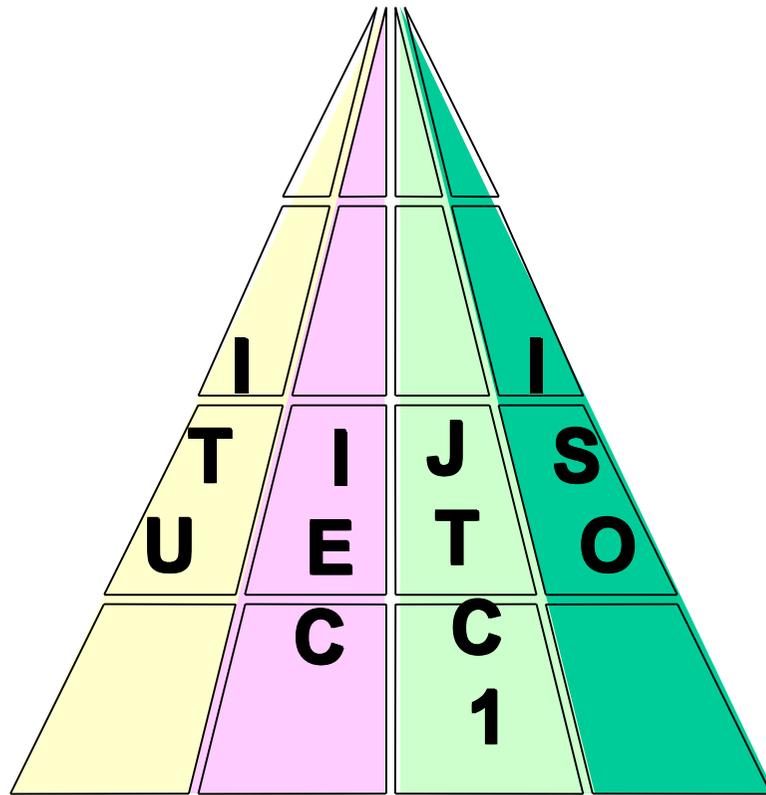
- ・迅速法(FTP: Fast Track Procedure)の活用
- ・標準化プロセスのロンダリング(地域合意または民間合意の国際合意化)

企業のビジネスに求められる標準化プロセスは、限りなく不公平で不透明に近い。国単位の参加と民間企業単位の参加の違いなど、標準化組織の実態の理解と、それを利用する実体験が必要だ。

9. 国際標準化組織の分断化

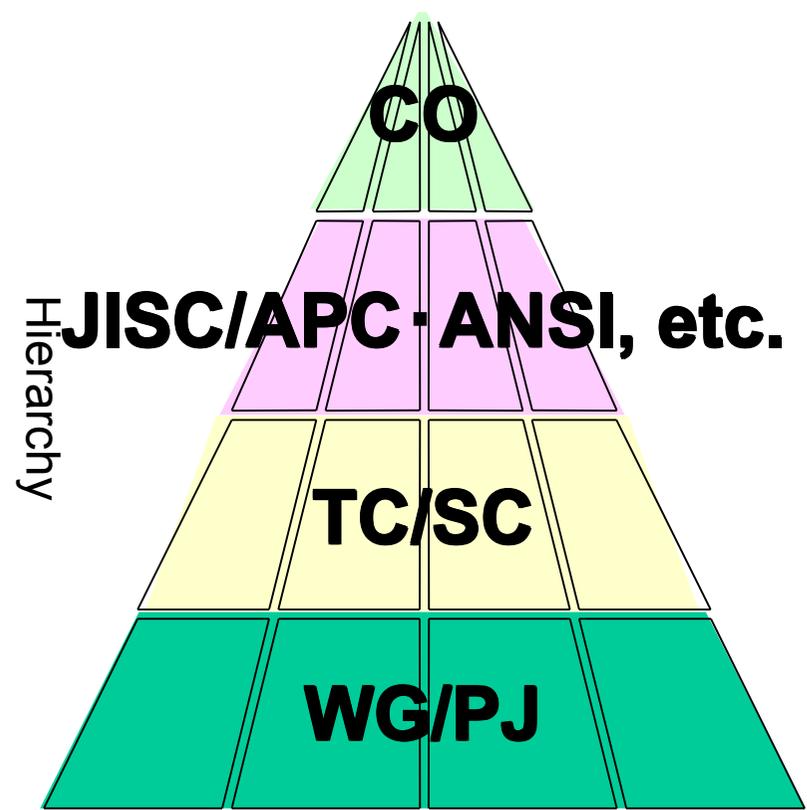
Fragmentation of Standards Organizations

International SDOs

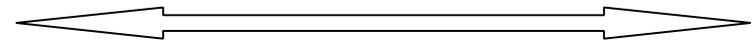


Organizations

IEC



Hierarchy



Technical Fields

10. 国際標準化の作業ステップ

規格作成ステップ

(a) PWI (Preliminary Work Item) 準備段階

将来の標準化提案の可能性を持つ技術を登録する

(b) NP (New Work Item Proposal) 新作業提案

三ヶ月投票(Pメンバーの過半数の賛成。P16以下→4カ国、P17以上5カ国)

(c) WD (Working Draft) 作業原案

技術専門委員会内での審議対象

(d) CD (Committee Draft) 委員会原案

三ヶ月投票(コンセンサスが原則?)

(e) CDV (Committee Draft for Vote) 投票対象委員会原案

二ヶ月から五ヶ月投票(Pメンバーの2/3以上の賛成、P+Oメンバーの1/4以下の反対)

(f) FDIS (Final Draft International Standard) 最終投票国際規格案

二カ月投票(Pメンバーの2/3以上の賛成、P+Oメンバーの1/4以下の反対)

(g) IS (International Standard) 国際規格

FDIS投票完了後、二カ月以内に発行される。

投票規約が存在するので、権力 → 談合 → 一致(コンセンサス)標準ではない。

- ・メンバーが多いと反対がしやすい。
- ・メンバーが少ないと賛成がしやすい。

11. 技術と政治を区別できない日本人国際標準化専門家

技術屋に特化する日本人標準化専門家と、技術屋と政治屋を兼務する欧米人標準化専門家

過去のITU/ISO/IECの国際標準化は、技術問題を討議し公的標準を作成する場だった。しかし、国際標準が民間企業のビジネスツールだと認識されてから、政治問題を解決する場が変わった。日本の企業経営者も国際標準化専門家も、その変化を自覚していない。しかし、日本企業の標準化専門家(企業内の失職技術者)に、技術経営というビジネスセンスを求めることはできない。

(a) 公的規格を作成することは、技術問題の審議をすること(純粹標準または唯我標準)

・一つの公的標準を決める場合／一つの非競合私的標準を登録する場合

国際標準化専門家が公的標準化機関の技術委員会内で審議して妥協して決める。
公平で透明な場で、一つの国際標準が制定される。

(b) 私的規格を登録することは、政治問題の交渉をすること(談合標準または排他標準)

・複数の競合私的標準(カタログ規格)を登録する場合

国際標準化専門家と国際標準化政治家が公的標準化機関内で談合して決める。
不公平で不透明な場で、複数の国際標準が制定される。

・複数の競合私的標準のうちから他を退けて唯一の私的標準を登録する場合

国際標準化専門家と国際標準化政治家が公的標準化機関外で競争して決める。
不公平で不透明な企業間ビジネスバトルの結果を公的標準化機関に持ち込む。

国際標準化政治家感覚に欠けて、政治問題を技術で解決しようとする日本人標準化専門家

12. ソニーのFeliCaとは何か？

サラリーマン: JR東日本 (Suica) や営団地下鉄 (Pasmo) で使われている電子乗車券のことだ？

- ・賢い消費者: 電子乗車券や電子マネー、電子キーなどに使うプラスチックカードだ。
- ・ハードウェアエンジニア: 非接触通信でデータ処理をするハードウェアデバイスだ。
- ・ソフトウェアエンジニア: 個々人の権利行使と情報管理に使うソフトウェアツールだ。
- ・賢い経営者: 消費者の困り込みと消費動向一元管理に使う経営ビジネスツールだ。

あなたは、消費者か、ハードウェアエンジニアか。それとも、ソフトウェアエンジニアか、経営者か。経営者マインドを持たない標準化専門家や特許技術専門家に、企業ビジネスモデルは描けない。

すべての立場を広く深く経験して理解しなければ、ビジネスは動かせない。運転手付きの社用車に乗っていたら、スイカのビジネスに気づかない。自ら山の麓から頂への道をたどり、その山の頂から麓への道が見えるのが起業家だ。主人になるのなら、山の頂にヘリコプターで降り立ってはならない。

社会インフラ的的巨大標準の獲得

- ・ネットワーク型デジュール国際標準を獲得すること
- ・デジュール標準を展開する潜在市場を開拓すること

13. スイカ国際標準化—そのビジネスモデルと網の考察

デファクト型デジュール標準化の時代

それは、だれでもどこでもいつでも使っているユビキタススタンダード(生活様式)のこと

デジュール国際標準獲得 → そこから見える巨大潜在市場の存在と、その独占の可能性

JR東日本への導入→営団地下鉄への導入→営団地下鉄直通私営電鉄への導入→私営電鉄系バスへの導入→JR西日本への導入→以下、同じ繰り返し。

- ・JR東日本が導入すれば、国内交通系のデファクト標準になる。
- ・それにはJR東日本が要求する技術要件を満たさなければならない。
- ・フェリカのデジュール国際標準獲得(WTO/GP対策)が必要条件になる。
- ・電子マネーや電子キー、身分証明用として自社の巨大市場も見込める。
- ・無線LANの時代に情報通信機器のコネクター機能(認証機能)として使える。
- ・銀行／クレジット、携帯電話、チケット、電子マネーの巨大異業種間ビジネスモデルを構築できる。

WTO/TBTとWTO/GPの規制とは、**国際社会インフラ市場の規制 & 創造ツール**なのだ。

デジュール国際標準化を推進しながら、デファクト標準市場を獲得する行為

それがデファクト型デジュール国際標準化だ。

二兎を追う者が二兎を得る時代

A社(デジュール) ← B社 → C社(デファクト)

14. スイカを使った市場戦略と国際標準化競争

相手の建前と本音を見抜いて、Love(分身人)とUse(道具人)を使い分ける。

- ・一の矢(1999年9月と2000年7月)一通の手紙とWTO提訴
- ・二の矢(2001年6月と9月)追加規格提案と廃案動議
- ・三の矢(2002年11月)システム規格とデバイス規格
- ・四の矢(2003年1月)特許問題

一度負ければ二度目も負ける。そして、三度目も、また負ける、それが国際標準化バトル。企業ビジネスの成功は、その時代の社会情勢などが関係する偶然の帰結が多い。企業経営者の資質や手腕というよりも、偶然性という運に頼るところが多い。ただし、その企業ビジネスの成功を後から企業戦略として理由付けるのは簡単だ。経営を知り尽くし、戦略的な国際標準化を推進し、ビジネスに成功する、そんな企業経営者が居るのだろうか？

国や経営者に過度の期待をせずに、一企業または業界として国際標準化に取り組むこと

15. リーダーとしての意識の明確化と戦術

- (1) 自己動機 5W1Hの確定。とくに何故が私益で、何が質および量で、誰が個人名であること
- (2) 規約理解 Bylawの確認。両刃の剣の使い方(積極性)を知ること
- (3) 組織分析 大組織と小組織の区別。組織の善悪の特徴を知ること
- (4) 他人動機 食欲、金欲、名誉欲などの確認。欲がない人に注意すること
- (5) 達成方法 ヒト組織の活用。行動に合わせて臨時に組織を構築すること
- (6) 交渉順序 懇願、取引、恐喝の順番。無形、有形、金銭の取引材料に工夫すること
- (7) 英語技能 聞く、話す、加減算と、読む、書く、乗除算の意味の理解。意識的に勉強すること
- (8) 推薦図書 真実を探求すること。学者や評論家が書いた似非戦略本を読まないこと

16. 人を動かす——何となく、では何も動かさない

訓練で動かす(他人) → 言葉を与えず精神と肉体を拘束する。

力で縛って洗脳する。
ムチで動かす。

餌で釣って調教する。
アメで動かす。

教育で動かす(仲間) → 言葉を与えて精神と肉体を解放する。

教育して自立させる。
自力で動かす。

学習と経験には、豊かな言葉が欠かせない。良い文章を読む機会が少ない社会、語彙の少ない社会、言葉の定義に曖昧な社会に生まれたことの自覚が必要だ。言語は人を動かす力になる。言語に欠如してはいけませんが、言語は両刃の剣になることにも注意が必要。

学習と経験をさせずに、訓練を続けると、人は自分で考えなくなる。訓練を止めて、学習と経験をさせると、人は自分で考えるようになる。どちらの方法でも、人を動かすことができる。

17. 事例研究2/3(電子実装部品用バーコード国際標準化)

- (1) 1999年5月、TC91フランクフルトWG1会議で、QRコード除外が決議された。
- (2) 1999年11月、TC91ロンドン総会でWG1コンビナーを説得したが不成功に終わった。
- (3) 1999年12月、デンソーから、国際標準化回復への依頼を個人で引き受けた。
- (4) 2000年3月、QRコード無しのCDVが回覧された。投票締め切りは、8月17日。
- (5) 2000年4月、ジュネーブでACET会議が開催され、QRコード復活を決議した。
- (6) 2000年6月、CDVをQRコード有りのCDVに差し替えて再発行した。投票締切は、11月1日。
- (7) 2000年11月、差し替えたCDV投票が必要賛成票を確保して通過した。
- (8) 2001年4月、FDIS投票完了で、国際標準化を達成した。

18. 事例研究3/3(UHV超高圧1100 kV国際標準化)

- (1) 1977年、IEC/TC8でロシア提案の1200 kVの超高圧国際標準電圧が制定された。
- (2) 1997年、予約されたイタリア提案の1050 kVの超高圧国際標準電圧が追加制定された。
日本提案の1100 kVは参考値に留められた。
- (3) 2006年2月、SB1からSMBへUHVの国際標準化が必要だという勧告が出された。
- (4) 2007年5月、SMBでUHVシンポジウムの北京会議開催が決議された。
- (5) 2007年7月、北京でシンポジウムを開催し、UHV(AC)は1100 kVが適切との結論を出した。
SB1会議も、その結論を妥当だと評価した。
- (6) 2007年10月、IEC/TC8会議で、1100 kVを標準電圧にする改定を決議した。
- (7) 2007年12月、1100 kVを標準電圧にした投票対象委員会原案(CDV)が回覧された。
- (8) 2008年4月、回覧されたCDVが賛成多数で承認された。
- (9) 2009年5月、回覧されたFDISが若干の反対票を含みながら、賛成多数で国際標準化を達成した。

19. 貧困社会から富裕社会へ——製造業の歴史と改革

貧困から富裕への製造業の実態の変化

模造(貧困): 先進国の他社製品を模造して売る。品質が悪いことが多い。

改造(成長): 先進国の他社製品を改造して売る。性能が改善されていることが多い。

新造(成長): 独自の製品を製造して売る。既存の製品を参考にして独自性を出していく。

創造(富裕): まったく新しい概念や新しい技術の製品を開発する。開拓者なので手本がない。

二種類の社会インフラ

新規概念の社会インフラ

インターネット、映像・音楽配信システムなど

必要な技術革新の例: パソコンや大規模集積回路(LSI)の実用化

新規代替の社会インフラ

旧来の電力、学校、郵便、鉄道、電話、放送、銀行などのバイパス

必要な技術革新の例: 電気自動車、LED照明、超高圧伝送、ICカード、携帯電話、太陽光発電

革新型と保守型の二種類の企業

革新型＝貧困型: 製品の開発と同時に市場開拓を進める。設計・開発・製造のリスクをとる。

保守型＝富裕型: 製品の注文を受けてから製造を始める。設計・開発・製造のリスクをとらない。

20. 国際標準化と国内企業市場の考察

一般的に言われている「標準化」という言葉には、人それぞれで三種類の理解がある

(a) 自社単独または他の企業とのアライアンスによる自社技術製品の市場構築と市場独占

- ・ソニーのような非財閥系企業に向けた標準化(個人嗜好市場対応)
- ・既存規制破りのビジネス、既存慣習破壊のビジネス(デファクト)

(b) 国際標準化機関を利用した社会基盤の構築による自社技術製品の市場構築と市場独占

- ・NECや東芝のような財閥系企業に向けた標準化(社会基盤市場対応)
- ・既存規制遵守のビジネス、既存慣習遵守のビジネス(デジュール)

(c) アライアンスと国際標準化機関利用の両方による自社技術製品の市場構築と市場独占

- ・今の財閥系と非財閥系の両方の企業が直面している標準化(個人嗜好市場対応と社会基盤市場対応の複合型)
- ・新規規制構築のビジネス、新規慣習構築のビジネス(デファクト + デジュール)

両極を含む現象が成立する。企業にとっての国際標準化とは、国際市場の獲得のこと。

21. 日本の民間企業にとって標準化が重要になった理由

1. 標準の種類の変化

度量衡標準、性能・測定標準、互換性標準、管理標準、生活標準(文化、経済、思想)

2. 標準の目的の変化

粗悪品排除(守勢の仕事、行政・日本の標準)、利便性確保(攻勢の仕事、民間・欧米の標準)

3. 利便性から互換性へ、互換性から利便性および互換性へ

(1) デジュール標準(公益)

技術の共通言語 → 度量衡(国際)および社会の共通言語 → 社会インフラ(国内)へ

(2) デファクト標準(私益)

新規民間社会インフラに求められる互換性確保標準(国際)

(3) 真性デジュール標準(公益)

既存国家社会インフラに求められる利便性確保標準(国際)

(4) 仮性デジュール標準(公益+私益)

新規国際社会インフラに求められる互換性・利便性確保標準(国際)

4. 標準化担当者

行政中心 新興国 ←→ 日本 ←→ 欧米 民間中心

5. 重要なこと

二面性の理解(両極端に走らないために)と、状況に応じた立ち位置の決定。

22. 本音の標準化(優れて革新的な自社技術の場合)

デファクト標準(私益)またはデジュール型デファクト標準(私益+公益)を目指す。

(1) デファクト標準(私益)

- ・一人または一社の全部閉鎖型標準
- ・技術が優れていれば、囲い込んで一人で独占

(2) デジュール型デファクト標準(私益 → 公益)

- ・可能な限り少数の複数人または複数社のアライアンス
- ・自社が開放すべき部分を見極めて標準化

私的標準化を公的標準化(フォーラム標準やコンソーシアム標準)にロンダリングするデジュール型デファクト標準化では、閉鎖すべき部分を全体からゼロへと減らす他動力学が働く。だから、開放すべき部分を論理的に特定するステップが必要になる。

自社単独製品の市場が拡大しても、無闇に自社の製造設備は拡大できない。したがって、製造の一部を外注することになる。その場合でも、製造治具や測定装置、素材などに独自性を維持して、外注企業への技術移転を防ぐこと。

23. 建前の標準化(陳腐化している自社技術の場合)

デジュール標準(公益)またはデファクト型デジュール標準(公益+私益)を目指す。

(1) デジュール標準(公益)

- ・万人または万社の全部開放型標準
- ・技術が劣っていれば、標準化して万人で共有

(2) デファクト型デジュール標準(公益 → 私益)

- ・可能な限り少数の複数人または複数社のアライアンス
- ・自社が閉鎖するべき部分を見極めて標準化

公的標準化を私的標準化(国際標準化機関における企業アライアンス)にロンダリングするデファクト型デジュール標準化では、開放するべき部分を全体からゼロへと減らす自動力学が働く。だから、閉鎖するべき部分を論理的に特定するステップが必要になる。

国際標準化機関で数社の閉鎖的な連合が組まれた場合、日米企業対欧州企業、欧米企業対日本企業、日欧企業対米国企業の戦いに生る。多数派になるには、米国または欧州と手を組まなければならない。

24. 共同開発の原則

産学官共同開発の原則

- ・優れた自社技術を持つときに、安易に産学官共同開発に参加しないこと
- ・自社技術が劣っているときは、積極的に産学官共同開発を仕掛けること

参加者が増える産学官共同開発は、素材や技術の基礎的な初期開発に留めるべきで、応用技術を対象にしてはいけない。技術が流出してしまう。

日米共同開発または日欧共同開発の原則

- ・日本(自社)の技術が優れているときには海外と共同開発をしないこと
- ・日本(自社)の技術が劣っているときには海外へ共同開発を仕掛けること

海外先進国が、自国の技術が優れているときに、日本へ共同開発を持ちかけたことは過去に一度もない。

行政の仕事

報道される記事のネタが要る。

民間の仕事

社員を養う生活の資金が要る。 それなら、あなたの仕事には……………何が要るのか？

行政主導のイベント(共同研究開発)への参加には、目的を明確に意識したメリハリが必要

25. 国際ビジネス勝利の方程式

1. 先手必勝で仕掛けること

・相手が仕掛けるまで待つことも必要。不用意に仕掛けないことだが、仕掛けるなら先手必勝。

2. リスク・テイカーになること

・法律やルールの遵守を闇雲に優先させないこと。リスクを恐れたら何も始まらない。
事後対応で十分。

3. 質(技術)と量(市場=流通、販促、価格)のバランスをとること

- ・普通、量は質を凌駕できない。しかし、大量の量を一度に質にぶつけると、質を凌駕する。
- ・質(技術)には質(技術)で対応する。
しかし、話が質(技術)から量(政治=市場)に移ったら、量(政治)には量(政治)で対応する。
- ・質または量の極端に走らない。時代と環境の変化に応じて、その中間に自分の立場を置く。
- ・固定化された膨大な量は、時間経過による自然衰退を待つか、新たな異質を以って凌駕する。

4. 仕掛けるタイミングを間違えないこと

・相手が土俵に上がっていないのに、自分から土俵に上がって目立ってはいけない。
人が関係することを急激に動かしてはならない。必ず抵抗がある。

国際ビジネスで勝つ経営者の行動

原理原則に立ち、行動する人