

宇都宮大学経営工学序論講義資料

「価値」「意味」「秩序」

—「人生は青天井、一生青天井」「一生勉強、一生青春」「エンジニアは、目指せ技術士!」—

2024年1月30日(火)

9～10時限 16:00～17:30

開倫塾

塾長 林明夫

(公益社団法人 栃木県経済同友会 理事)

(一般社団法人 栃木県生産性本部 会長)

Q 1 : 好きなことばがありますか。あったら、紹介してください

A : (1) <「価値」「意味」「秩序」> (松永澄夫)

- ①「価値」…ものごとを行うときは、その「価値(大切さ)」をしっかりと認識する
- ②「意味」…そのことの自分にとっての「意味」、企業・団体にとっての「意味」とは何かを考え、「意味付け」をする
- ③「秩序」…そのうえでやること・やらないことを自分の力で決める(自己決定)
自分で決めたことを「秩序」正しく行動する(自律的に活動する能力)

(2) <歴史における個人の役割> (プレハーノフ)

- ①どのような組織にも歴史がある
- ②一つ一つの組織において個人の果たすべき役割は極めて大きい
- ③一人一人の潜在可能性を最大限引き伸ばし、一人一人が自分の夢や希望を仕事の上で実現する(自己実現)

(3) <人生は青天井、一生青天井>

<一生勉強、一生青春> (相田みつを)

<エンジニアは、目指せ技術士!>



<ここでちょっと一休み「コーヒブレイク (I)」です> _____

(1) 皆様の好きなことば(人生訓)は何ですか。3つ書いてみてください

- ① _____
- ② _____
- ③ _____

(2) 大学・大学院卒業後、何になりたいですか

Q 2 : <開倫塾の事業概要>は何ですか

A : (1) ①創業 : 1979年(今年で45年目)

②株式会社設立 : 1984年

③本社 : 栃木県足利市

④校舎 : 栃木県・群馬県・茨城県・東京都

⑤創業者 : 林明夫

⑥教育目標と対応するキー・コンピテンシーズ

<高い倫理>…「自律的に活動する力」

<高い学力>…「知識・情報・技術を相互作用的に用いる力」

<高い国際理解>…「多様な集団で活動する力」

<自己学習能力の育成>…「学力」とは「主体的に学ぶ力」

(2) ①小・中・高校生対象の学習塾

②「開倫塾予備校」大学受験予備校

* 2024年度から駿台予備校と業務提携「駿台ダイバース」スタート



③「開倫塾日本語学校」

* 2024年から「開倫塾日本語教室」スタート

* 日本で学び、働き、暮らす外国出身の皆様への日本語教育

④「開倫高等学院」

* 通信制高等「慶風高等学院」のサポート校

(3)①「開倫ユネスコ協会」(2001年設立)

②「開倫研究所」

③「開倫 5S 学校」



Q3:「企業としての基本理念(共有する価値観)」は何ですか

A : 4つの基本理念

(1)「顧客本位」

- ①「顧客」を「塾生」「保護者」「地域社会」と「定義」
- ②「顧客価値の最大化」を目指す
- ③「人生の成功」に貢献、「多様な選択肢のある人生を歩む」
- ④「正常に機能する社会の形成」、「地域の教育力の向上」



(2)「独自能力」

- ①「独自能力の前提」…「自分以外は、皆、師」
- ②3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」
 - ・「社内」のベストプラクティスのベンチマーキング
 - ・「同業他社」のベストプラクティスのベンチマーキング
 - ・「異業種」のベストプラクティスのベンチマーキング
- ③「イノベーション」「イノベーション」「イノベーション」
- ④「教え方日本一」を目指す
 - ・「全国模擬授業大会」を毎年5月最終日曜日に開催。今年は5月26日(日)、JR足利駅南口の白鷗大学足利高等学校をお借りして、第17回大会を開催。野田塾様主催の「全国模擬授業大会 in 名古屋」とともに、教え方日本一を競う参加自由の大会。「チョーク一本で教育改革を！」が合言葉

(3)「社員重視」

- ①「エンパワーメント(empowerment)」…「能力強化」と「権限委譲」
- ②「ダイバーシティ(diversity)」…「多様性」
 - ・ sexism(セクシズム)…性による差別
 - ・ ageism(エイジズム)…年齢による差別
 - ・ racism(レイシズム)…出身による差別 } 絶対的禁止事項
- ③「耳に痛いことを言う人は尊い」
 - * 85歳すぎまで働ける職場づくり

(4)「社会との調和」

- ①「コンプライアンス(compliance)」…「法令遵守」
- ②「社会貢献活動の推進」



- ・養護施設の子供達は、小・中・高、無料で指導
- ・栃木刑務所の受刑者への学習指導(高卒認定試験対策)
- ・公立学校、現職教員の研修受け入れ
- ・NPO・NGO・地域活動支援



③目指すは、「社会企業(社会的課題を解決する企業)」

Q 4 : 「商品開発」と「マーケティング」についてお話しください。

A : (1) 「商品開発」は、塾長が担当

- ①まずは、10年単位で調査・研究を続ける
 - ②テーマが決まったら、社内、同業他社、異業種のベストプラクティスをベンチマーキング
 - ③あとは、「イノベーション」
- ・様々なものを組み合わせ、今までにない教育サービスをつくり上げる

(2) 「マーケティングの4P」と、「各々の顧客にとっての意味」

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| ①Product(製品・サービス) | …顧客の問題解決(Customer Solution) |
| ②Price(価格) | …顧客のコスト・負担(Customer Cost) |
| ③Place(場所・流通) | …顧客の利便性(Convenience) |
| ④Promotion(販売促進・広報) | …顧客とのコミュニケーション(Communication) |

* 「マーケティング」とは、市場で製品やサービスが「売れる状態」をつくること

○仕事とは、もの(製品)やサービスをお客様に提供することで、お客様のお役に立つこと

仕事とは、ものやサービスを提供すること

○お役に立つとは、お客様の困っていることや問題解決をすること

○同じようなお客様は、他にもいらっしゃいます。仕事とは、お客様と世の中のお役に立つこと(社会の問題解決)

○仕事の上で、自分の夢や希望(潜在可能性)を実現することができるので、仕事は「自己実現の場」とも言える

○「マーケティングの4P」は、仕事の上での夢や希望を実現するための有力なツール



Q 5 : 「情報の共有化」「ITの活用」「国際化戦略」についてお話しください

A : (1) <情報の共有化>

- ①「経営情報」の共有化
- ②「四半期決算」(2011年から)の共有化
- ③「社内・同業他社・異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」の共有化



(2) <ITの活用>

- ①創業5年目から、社内制作の「模試」
- ②コロナ禍前からzoomの活用
- ③システムはすべて内製化(社内SEが大活躍)

(3) <国際化戦略>…「教え方日本一の日本語教育」で外国出身の皆様のキャリア形成支援

- ①開倫塾日本語学校
- ②開倫塾日本語教室
- ③日本語教師育成

* 日本語教師育成で「現代の足利学校」を目指す



Q 6 : 「企業の求める人材像」は何ですか

A : (1) 「自己肯定感の強い人材」

<開倫塾の先生の条件>

- ①「教えるのが大好き」
- ②「声大きい」
- ③「研究熱心」



(2) 開倫塾の先生の「力量」とは

①担当教科について、小学4年から高校3年まで、どのレベルの塾生にもていねい、親切で、わかりやすい指導ができること

・そのためには、小4～高3の担当教科の学校教科書に精通

- ②「効果の上がる学習方法」を伝えることができること
- ③「塾生の自覚」を促すことができること
- ④「自律的に活動する能力」

・自分の力で考え、行動する。自分から進んで行動

⑤塾生が「辞書・新聞・読書・図書館」に親しみ、「学習習慣」とし、「読解力」を育成。自分のことばを増やし、自分で考える力、批判的思考能力、思慮深さを育むように指導ができる先生

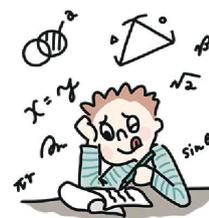
・「読解力」「創造性」「表現力」を育てる先生

⑥「教育の成果を決定する要因」は、「本人の自覚」と「教師の力量」

・この「本人の自覚を促すこと」ができるのも、「教師の力量」に含まれる

(3) 「学習の3段階理論」(「理解」「定着」「応用」)を塾生に伝授

- ①授業をデザイン、設計図である「レッスンプラン」に基づいた授業
- ②「レッスンプラン」は教師としての自己成長の記録
- ③その上で「一人模擬授業」、年2回の「全国模擬授業大会」への参加



Q 7 : 開倫塾が望む「仕事の進め方」とは何ですか

A : (1) 「仕事はメモで身につける」…大切なことは「メモ」をし続ける。「メモを整理」

「頭の中に入れ、仕事に生かす」

(2) 「積小為大」…小さいことをコツコツ積み上げ、大を為す、志を遂げる(二宮尊徳先生)

(3) 「段取り八分」…大工の棟梁が「棟上げ」をするときの合言葉(準備が大切)

(4) 「プロセス重視」…仕事の「手順(プロセス)」を大切にす

(5) 「イノベーション」…いろいろなものを組み合わせて新しいものを作り出す。世に出す

(6) 「創業と守成」…事業を始めるのはたやすいことだが、それを守り続けるのは難しい

じょうがんせいよう
○「貞観政要」

(7)「両利き経営」…現在行っている事業を安定させながら、新しいイノベーションも同時に
バランスよく行う組織学習の概念

(8)「生産性を向上させる」にはどうしたらよいか、いつも考える

- ①「生産性」は「分数」で決定される
- ②「分母」である「INPUT」の「適性化」
- ③「分子」である「OUTPUT」の「顧客価値」の最大化

(9)「コミュニケーション」

- ①「元気なあいさつ」…あいさつはこちらからする
- ②他人の悪口(人格的否定)は口にしない
- ③「人のよいところ」を評価する



(10)①皆の理解と協力を得るのが「絶対条件」

②そのためには、なぜそのような「意思決定」をしたかという説明、意思決定に至るプロセスを、ていねいに、わかりやすく、何回でも、続ける。

③これを「説明責任 accountability アカウンタビリティ」という

Q 8 : 「人生観と職業観」についてお話しください

A : <人生観>

(1)①「自己責任」

- ②「自助努力(self-help)」自分の身は、自分で助ける
- ③「自分の未来は自分で切り開く」
- ④「あきらめたらおしまい」…「くじけないで」(柴田トヨ著)
- ⑤「Never Give Up」



(2)「知識専門職としての教師」

- ①専門分野について、「学校教科書レベル」から「大学レベル」まで絶えず勉強し続ける
- ②日本国内外の「勉強会」「セミナー」「学会」にも参加を！
- ③「最先端情報」の入手

(3)「励まし合う仲間づくり」

Q 9 : 「エンジニアに望むこと」は何ですか

A : (1)「エンジニアは技術士」を目指そう

- ①「技術士補」
- ②「本試験」
- ③「継続研鑽」

(2)栃木県には、素晴らしい企業が山ほどあります

- ①「マニー株式会社」
- ②キラ星のような企業が目白押しです
- ③幸福の青い鳥は身近にいます(栃木県にいます)

(3)大学院への進学を



- ①大学院で「MOT(技術経営)」の勉強を！
- ②東京工業大学「キャリアアップ MOT コース(CUMOT)」は、おすすめ
- ③作新学院大学の大学院では、経営学修士・博士も取れます。在学中、税理士資格も
- (4)エンジニアこそ「文系科目」つまり、高校の地理(日本地理・世界地理)、歴史(日本史・世界史の古代から現代まで)、倫理・政治経済・公共・国語(古代から現代までの日本の文学、中国や世界の文学)、音楽・美術・保健体育を「学び直す」こと。特に、日本や西欧、インドやイスラムの思想史はおすすめ
- (5)理系科目は、講談社の理系分野の新書本シリーズ「ブルーボックス」で幅広い基礎的な教養の蓄積を
- (6)「辞書・新聞・読書・図書館」に親しもう



Q10:「学生の皆様へのメッセージ」をどうぞ

- A : (1)「志の高い人生」を送る。そのために科学者を中心に伝記を読もう！
- ①内村鑑三著「後世への最大の遺物・デンマルク国の話」「代表的日本人」は必読
 - ②「スティーブ・ジョブズ」の伝記は必読
 - ③「ローソクの科学」「キュリー夫人伝記」も必読
- (2)自分のよいところを自分で探し、自分の力でどんどん伸ばす。遠慮は、一切不要
 <参考>「学びて時にこれを習う、亦た説まばしよろこからずや。朋有ともり遠方きたより来る、亦た楽しからずや。人知らずしていきどお 慍くんしらず、亦た君子ならずや」
 *孔子の弟子たちが、孔子の教えを499の章にまとめた「論語」の第一章
 ○一所懸命がんばっている自分をだれも認めてくれなくても、くさらない。それよりも他人のよさを認めよう。自分のよさを認めてどんどん伸ばそう
- (3)宇都宮のよさ、栃木県のよさ、日本よさもどんどん探し、誇りをもって生きていこう
- (4)外国の人と接する人は、自分のよさ、日本のよさを、英語で自信をもって、どんどん伝えよう。相手のよさ、相手の国・地域のよさもどんどん教えてもらい、お互い尊重、尊敬し合おう
- (5)「スポーツの3つの宝」
- ①「練習は不可能を可能にする」
 - ②「フェアプレー」…相手(チーム)も自分(のチーム)も同じように敬う
 - ③「よき友」
- (6)生涯を通じてスポーツや芸術活動に励もう
- (7)日本国内、海外にも少しずつ出掛け、見識を広めよう！
- (8)そして、「励まし合う仲間づくり」を！
- (9)「会った人は皆友達」
- (10)「目には遠いが、心は近い」(インドのことわざ)



Q11：最後に成功・失敗などの事例紹介・経験談をどうぞ

A : (1) 「If you can dream, you can do it!」

- ヒューストンの宇宙技術者が、人類を初めて月に立たせたときの合言葉
- このようなことをしようと考える(夢をみる)ことなしに、新しいことは一つも成し遂げられない

(2)準備が不足したことで、成功したことは一つもない

(3)一度、成功したと思っても初心を忘れてしまうと、すぐにもとにもどってしまう

- 「創業と守成」
- 「同じ失敗は二回しない」
- 「人生は Try and Error (試行錯誤)」二歩進んで一歩もどるくらいがちょうどよい。中位の人生(小林一茶)

(4)趣味をもとう!

- ・音楽(日本の古典音楽・ポップス・クラシック)…「開倫クラシックライブコンサート」
- ・美術(日本・世界)
- ・スポーツ観戦…野球・ドッジボール「開倫杯ドッジボール大会」(栃木・群馬・茨城・福島)
- ・旅行(日本、海外、Short Trip も)
- ・読書(日本・世界)…「NHK 大河ドラマに合わせた読書」はおすすめ
- ・文芸(詩・短歌・俳句・能、狂言)
- ・数読
- ・ギャンブルには手を出さない

<林明夫 プロフィール>

- ・ 栃木県足利高校卒業
- ・ 慶應義塾大学法学部法律学科卒業
- ・ 29歳まで慶應義塾大学法学部司法研究室、研究生
- ・ 29歳の時、栃木県足利市で開倫塾を創業、塾長に就任、今日に至る
- ・ 世界銀行研究所(1998年)、ハーバード大学行政大学院国際開発研究所(1999年)で、各々、民営化短期集中コース修了
- ・ 栃木県教育委員会、栃木県社会教育委員 (2004～2012年)
- ・ マニー株式会社社外取締役(2004～2010年)
- ・ 公益社団法人経済同友会幹事(2004～2024年) (東京)

<現在の役職・所属団体など>

- ・ 開倫塾塾長、開倫塾日本語学校理事長、開倫ユネスコ協会会長
- ・ 社会福祉法人両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑 監事 (足利市)
- ・ 公益財団法人文字・活字文化推進機構評議員
- ・ 群馬経済同友会会員、公益社団法人栃木県経済同友会理事、福島経済同友会会員、公益社団法人経済同友会 (東京) 会員
- ・ 一般社団法人栃木県生産性本部会長
- ・ 足利商工会議所議員、足利5S学校役員
- ・ 日本商工会議所 女性・シニア・外国人材 (多様な人材) 活躍推進専門委員会
- ・ 宇都宮大学大学院工学研究科客員教授、作新学院大学客員教授
- ・ 学校法人有朋学園 有朋高等学院 理事長 (福島市)
- ・ CRT ラジオ栃木放送「開倫塾の時間、林明夫の歩きながら考える」
(毎週、土曜日9時15分から10分間放送) を37年間担当

急激な対象人口減少に今から備えよう!!
学習塾・予備校・私立学校も「生産性の向上」を本気で目指そう!!

公益社団法人 日本外国特派員協会

2024年1月15日(月)

13:00～

開倫塾 塾長 林明夫

(一般社団法人栃木県生産性本部 会長)

Q：学習塾・予備校・私立学校の最大のRisk、課題は何ですか

A：(1)2021年の出生数が80万人台であったものが、2022年には77万人に、2023年は72万人になると予想されています。このままですと、2024年の出生数は60万人台に突入の可能性が高く、10年後、15年後の小学生・中学生数が激減



(2)大半の学習塾・予備校・私立学校の経営が困難に陥ることが予想されます

(3)この10年・15年後の急激な小中高生数の激減が、学習塾・予備校・私立学校の最大のRisk、解決すべき課題と考えます

Q：どのように、この課題を解決したらよいと考えますか

A：(1)あまり聞きなれないかもしれませんが、「生産性の向上に向けて」、「積小為大」(二宮尊徳の教え)、コツコツと、一步一步、努力を積み上げる。これ以外にありません

(2)「生産性」は、「投入量(INPUT)」を「分母」、「産出量(OUTPUT)」を「分子」とする、「分数」で「決定」されます

(3)「生産性」を向上させるためには、「分母」である「投入量(INPUT)」を適正化しつつ、「分子」である「産出量(OUTPUT)」を最大化・極大化することが求められます

Q：生産性の「分母」である「投入量(INPUT)」とは何ですか

A：(1)①「人」「もの」「お金」などです

②学習塾・予備校でいえば、「人」とは「先生方」「事務スタッフ」「経営幹部」です。「もの」とは、教室や校舎やITを含む様々な設備です。「お金」とは、経営に必要な「資金」です

③特に「人」は最重要で、学習塾などで働く人々すべてのエンパワーメント「empowerment」、つまり、「能力強化」と大幅な「権限委譲」が、「生産性向上」のために欠かせません



(2)①先生方の能力としては、「教える力」、つまり、「合格させる力」「学校成績を大幅にアップさせる力」「塾生の自覚を促し、やる気にさせる力」が第一に求められます

②先生方には「生徒募集」だけではなく、「退塾させない力」、次の学年に「継続力させる力」も求められます。目の前にいる生徒の数が減り、少なくなれば、生産性が低く、経営が成り立たないからです

③質の高い授業、つまり、わかりやすい授業は、塾の先生の絶対条件です。この、わかりやすく授業する力、つまり、「教える力」を身に着けるには、授業のデザイン図、設計図である「レッスンプラン」に基づいた授業が欠かせません



④ちなみに、塾の先生方が「わかりやすい授業」を目指し、授業の導入部の「教え方日本一」を目指す大会が、年2回開かれています。毎年5月最終日曜に開倫塾が栃木県足利市で開催の「全国模擬授業大会(今年は5月26日白鷗大学足利高校をお借りして第17回大会が開催されます)」と、毎年10月第3日曜日に野田塾様が主催する「全国模擬授業大会 in 名古屋」です。ご参加は自由ですので、是非、ご参加ください

(3)先生方や事務スタッフ、経営幹部の「ITスキル」の向上も欠かせません

(4)同時に、不要な報告費、書類作成の廃止を含む「事務合理化」も大事。時代はどんどん変化し続けますので、経営幹部には、「意思決定スピードの迅速化」は急務です

(5)①コロナ禍で流行した「ズームの会議」ばかりでは、十分なコミュニケーションがとれず、生産性が上がりません

②「対面」での先生同士、スタッフ同士のコミュニケーションの機会を、戦略的に増やすことも求められます

③ズームの打合せは便利かもしれませんが、対面でのミーティングは不可欠です。ズームの打ち合わせや会議ばかりでは「仲間意識」が減少し、さらには「危機意識」の共有化が不足、結果的には塾生減・売上減の加速の直接的な原因となっている、中規模、大規模の学習塾が多いように見受けられます



(6)生産性向上のために、毎週1回、毎月3～4回対面での会議、ミーティングの開催が急務です。

Q：学習塾・予備校・私立学校の「生産性向上」のために、分子「産出量(OUTPUT)」である「顧客価値の最大化」のために何をしたらよいとお考えですか

A：顧客価値を最大化するためのポイントは「6つ」あります

(1)第一番目は「生産量・顧客数の拡大」、それによる「売上・付加価値の増大」です

①このためには、何としても「第一志望校合格」「学校成績大幅アップ」「英検などの合格」が必須です

②まずは、「現在の塾生」について、入試や英検などは「合格率」、「学校成績(校内順位)アップ率」など、「アップ率」が欠かせません

③ただし、大幅な人口減少に備えるには、「断トツ NO1」の「合格者数の占有率」、「学校成績上位者の占有率」など、「同一市場内」での「占有率(シェア)」が欠かせません

(2)第二番目は、「新商品・新ビジネスモデルの開発(イノベーション)」です

①「教える」という「事業領域(事業ドメイン)」の中で、どのように「新しい商品・ビジネス

モデル」を「イノベーション」、つまり、色々なものを組み合わせ、まったく新しい教育サービスをつくり上げるかが、最大の取り組み課題となります

②面倒だから、昨年までと同じことを、今年も、来年も、5年後、10年後、15年後もやり続けられればよいと考えていると、対象人口が激減し続けますので、大津波のように、全て飲み込まれてしまいます

③では、どのように「新しい教育サービス」と取り組むか。目を皿のように、これからの世の中がどうなるのかを予測。様々なものを組み合わせ、「新しい教育サービス」に勇気をもって挑戦する以外ありません



○「イノベーション」とは、「ゼロからスタート」し、新しいものをつくり出すのですから、「創業」と同じですので、

「危険」がつきものです。イノベーションの最大の課題は、「顧客創出」、つまり、誰が、その最初のお客様になってくださるかです。イノベーションは、すべて、ゼロからの出発です。まずは、1名・2名・3名と、一人ずつお客様を増やす。そして、10名・20名・30名と、少しずつ、経営を軌道に乗せる以外にありません。顧客数増・売上増に向けての執念を継続させてはじめて、イノベーションは事業化が果たせます

(3)第三番目は、「製品品質・サービス品質の向上」です

①今、提供している「教育サービス」のすべてを、「ゼロベース」で見直し、「不具合」もつとえば「バラツキ」を探し出し、ていねいに一つずつ「改善」し続ける

②ここで役に立つのが、「創業の理念」や、「共有する価値観」である「企業理念」です

③「創業の理念」「企業理念」をもう一度「学び直す」。そして、一つ一つの「教育サービス」の「内容」や「プロセス」の「改善」に「役立てる」

○「創業の理念」や「企業理念」は、上から目線で「周知徹底」「浸透」させるのではなく、どんな小さなところからでもよいから、「活用」することが大事です。もっといえば、働く方々によく「理解」していただき、全員に「活用」していただくことです

(4)第四番目は、「新市場・サービス」「新しい顧客の開拓」です

①「小学生・中学生・高校生」以外にも「教育サービス」はないのか。よく考え、これから有望な「教育市場、教育サービス市場」「新しい顧客」を開拓することです

②飲食店、特に和食・中華などフードサービスの皆様には、「新市場」「新しい顧客」の開拓のために、「海外展開」に積極的に取り組んでいる企業が多く見られます。多くの「試行錯誤」を経て、少しずつ軌道に乗せている企業が山ほどあります。

③教育サービスの新しい市場としてどこがよいのか。これから、人口が10億人単位で増加が予測されている「アフリカ市場」は魅力的です。又、「インド」「バングラデシュ」「パキスタン」「インドネシア」など、人口が数千万人単位で増加することが予想されます。このように、日本発の「教育サービス」の需要がある地域は、よく探せば存在します

○サービス産業として海外への展開を希望する場合に、最も頼りになるのは、「JETRO」です。是非、JETROにご相談ください。海外展開という志を同じくするサービス産業の皆様との勉強会も、定期的開催されています。是非、ご参加ください

(5)第5番目は「顧客満足・リピート率の向上」です

- ①折角、塾生として来塾していただいても「こんなはずではなかった」と不満を感じさせて退塾する「退塾率」
- ②「講習会から次の学期への継続率」、「講習会から本科への継続率」、「次学年への継続率」、特に小学部から中学部への「継続率」や、中学から高校への「継続率」は重要です
- ③「顧客満足」を向上させ、「リピート率」を上昇させるために、「退塾率」と「継続率」を正確に把握して、一つ一つその原因を追求することが求められます

(6)第6番目が「ブランド価値」「イメージの向上」です

- ①「創立〇〇周年」や「新学年」「新学期」など、切り替えやすい「きっかけ」を「自分から創造」。「企業イメージ」を一新する
- ②「ロゴ」や「キャラクター」「チラシ」「入塾案内」「コース案内」「塾内のポスター」。同じ人が担当すると、マンネリになりやすいので、「自社の担当者」や「デザイン事務所の担当者」を変更するのも一案。お金があったら「看板」「照明」などを「一新」する
- ③「先生方の服装」なども、思い切って明るく一新するよう、協力を願う

○今までやっていなかった「教育イベント」を、毎月1～2回、確実に実施。「保護者」や「地域社会の皆様」にも積極的にPR。新聞や地域FM、CATVにも積極的に取材のご案内。その度に、「社会的な課題」について「アンケート調査」を実施。「アンケート結果」を先ほどの地域メディアを通して「地域の皆様と共有」すれば、必ず、「ブランド価値」「企業イメージ向上」と、優秀な人材の採用にも役立ちます

Q：最後に一言どうぞ

A：(1)出生数が2022年、2023年と2年連続で70万人台が続き、学習塾・予備校・私立学校の対象人口が激減することは明白です

(2)そこで、今後は、数十年かけて1000万人単位で外国出身の皆様を日本に迎え入れてご活躍いただくことも不可欠です

(3)学習塾・予備校・私立学校の児童・生徒としてだけでなく、保護者、地域社会・ビジネスパートナー、更には、先生・スタッフとして、外国出身の皆様をお互い、相手の立場に立ち、尊敬し合いながら、どうお迎えし、どうコミュニケーションを取るか、ご一緒に考えて参りましょう

本年もどうかよろしく願い申し上げます

林 明夫

2024年1月15日記



ポーター賞 受賞企業・事業レポート

ポーター賞を受賞した企業・事業の戦略について、ポーター賞運営委員会が作成したレポートです。受賞企業・事業の優れた戦略を解説しています。

このレポートは、受賞企業が作成したポーター賞応募資料、運営委員会によるインタビュー、公開資料に基づいて作成し、受賞企業の許可を得て公開しています。

ポーター賞の審査基準

ポーター賞は、以下の基準で審査しています。

戦略の本質は他者と違うことをすることです。したがって、ポーター賞では、製品やプロセス、マネジメント手法におけるイノベーションを起こすことによって独自性のある価値を提供し、その業界におけるユニークな方法で競争することを意図的に選択した企業・事業を評価します。

第一次審査・審査基準

1. 優れた収益性
2. 価値の独自性
3. 戦略の一貫性
4. イノベーション

第二次審査・審査基準

5. 資本の効率的な利用
6. 独自のバリューチェーン
7. トレードオフ
8. 活動間のフィット

注：「5. 資本の効率的な利用」においては、特に、投下資本利益率（ROIC）と営業利益率（ROS）に注目します。各社の収益性分析において、ROIC、ROS の業界平均との差がパーセンテージ・ポイントで示されています。業界との差異がマイナスでない限り、当該企業・事業が業界平均を上回っていることを示します。5年間の平均は、それぞれの年のサンプルの全分子を加えたものを、全分母を加えたもので割っていますので、各年の比率の単純平均と必ずしも一致しません。業界平均を算出する際に使用したデータは、同じ産業に属する企業を細分類し選び出された企業のデータです。



主催： 一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻
協賛： 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社

<http://www.porterprize.org>

E-mail : porterprize@ics.hub.hit-u.ac.jp

マニー 株式会社

ステンレス線材を素材とする小物医療用消耗品に特化

業界背景・企業概況

小物医療機器（手の平サイズ以下の医療機器）市場は多数の小さなセグメントから構成されており、さらに、個々のセグメントは多数の製品からなっている。たとえば、手術用針は、使用される人体の細胞の性質、用法、使用する医師の好みなどにより、多様な長さ、直径、先端の形状、針の湾曲、強度が存在する。たとえば、マニーが製造している手術用針は 10,000 種類、歯科治療用機器は 3,000 種類に及ぶ。その結果、規模の経済を得にくいいため、小物医療用機器市場で活動する企業も小規模な企業が多い。例外は、手術用針におけるジョンソン・アンド・ジョンソンの存在である。同社は、低価格セグメントから高価格セグメントまで幅広くカバーし、世界シェアの 7 割を抑えている。

マニーは、1956 年創業、片手で握れるような医療用消耗品、特に刃物や切削器具に特化した医療用機器のメーカーである。主な製品は、手術用針、眼科手術用ナイフ、歯科治療用ドリルなどで、その製品の約 7 割が独自に開発した特殊なステンレス線材を使用している。2007 年度の売上高は 81 億円、120 カ国以上に販売し、海外販売比率は 68% である。マニーの製品の中には、世界市場シェア 49% に達するものもある。

ユニークな価値提供

マニーのターゲット顧客は、手先の感覚へのこだわり、機器へのこだわりが必要とされるような手術や治療に携わる医師や歯科医師である。

マニーが提供している価値の第一は、世界一の品質である。マニーは品質を、安全性と、医師のこだわりに応える機械的特性の二つと定義している。安全性は、錆びないことや、体内で分離破断しないこと。機械的特性は、切れ味、腰の強さ、しなやかさ、などだ。一般的に、硬い金属を使用すれば切れ味を得られるが、同時に、破断も起きやすくなる。マニーは、独自開発したステンレス線材を独自技術で加工することにより、これら二つの相反する品質を世界一のレベルで実現している。特に、眼科手術や心臓血管手術に使用される微細針の分野で、圧倒的な差別化を実現している。直径 140 ミクロン以下の針を大量生産できるのは、世界でマニーだけであり、ビル・クリントン元アメリカ大統領の心臓手術にはマニーの針が使用された。このことに象徴されるように、マニー製品は、世界の医師から高い信頼を得ている。マニーは、この価値提供を貫き、低価格品の市場が中心となっている発展途上国や地域にも、同一品質の製品を世界標準価格で提供している。多くの競合は対照的に、そのような市場では、品質を落とした低価格品を提供している。

第二は、用途、用法、医師の好みにあった最適な製品を提供することだ。そのために、マニーは多様な品揃えをしている。手術用針の分野では、世界市場シェア 7 割を握るジョンソン・アンド・ジョンソンに次ぐ品揃えの豊富さである。多くの競合は対照的に、コスト削減のために製品種類を極力少なく抑えようとしている。

50 年の歴史を持ち、品質による差別化が確立している手術用針の分野では、マニー製品の価格は歴史的に、競合の製品よりも、50% から 100% 高かった。その後、人件費の高騰や近年の金属材料の価格高騰により、競合が製品を値上げしたため、価格差は 20% 程度まで縮小した。マニーが 1976 年に参入し、後発である歯科治療用ドリルの分野では、マニーは競合と同程度あるいは若干下回る価格をつけている。この分野では、マニーの市場シェア拡大に対抗して、市場リーダーが価格を引き下げたが、マニーは価格を据え置いている。

独自のバリューチェーン

研究開発

マニーの研究開発の目標は世界一の品質の実現にあるが、その特徴は、素材、加工機械、試験・計測機器などを、自前で開発する点にある。同社は、1967年、1988年と独自技術でステンレス線材を開発したが、同様に硬くかつ粘り気のあるニッケル・チタン線材を開発している。独自の材料技術、微細加工技術、レーザードリリング技術などは、特許で守られている。

また、同社は、その製品が世界一かどうか判断するために、独自の客観データを作成し実証している。同社の製品は、年に二度の「世界一か否か会議」にて競合他社の製品と特性ごとに徹底して比較され、世界一を逃した特性に対して、アクションプログラムが動き始める。また、部門ごとに毎月一度行なわれる「開発朝礼」では、開発部隊、営業、生産、トップが参加し、方針決定、課題解決に取り組む。同社は売上高の6%から8%を一貫して研究開発に投資している。

インバウンド物流

マニー製品の7割は共通のステンレス線材を使用しているため、調達の手間とコストは非常に低い。また、売上に対する原材料費の割合が平均7.8%と低いため、輸送コスト、保管コストも非常に低い。

製造

マニーの製造工程は、海外、日本、海外と移動する。ステンレス線材の前処理はベトナム（1996年より稼働、第二工場が2003年より稼働）、ミャンマー（1999年より稼働）などの海外工場、微細加工やレーザードリリングなど、独自技術が必要とされる工程は国内工場、最終加工および最終品質検査を海外工場で行なっている。海外工場における製造工程は標準化されており、どの工場でも同じ品質が実現可能である。製造品質確保のための検査は、工程途中での光学的、機械的な品質検査に加えて、人間が目視により、全品品質検査を行なっている（同社の手術用針の特定種類だけでも年間生産量は1億本に上る）。一見効率の悪い生産配置のように思われるが、製品が軽く小さいので、海外と日本の工場を往復することのコストよりも、独自技術の日本集中や海外工場での目視による全品品質検査のもたらす利益の方が大きい。ラオス工場が、2009年12月に稼働開始の予定である。

製造技術に関しては、マニー製品は製品寿命が長く、長年同じ素材を使用しているため、長い年月をかけて継続的に改善が行なわれている。

インバウンド物流

マニー製品は軽く小さいので、航空機やトラックなどで機動的に輸送することができ、納期の短縮や、細かい注文への対応を可能にしている。

マーケティング・販売

マニーは、海外は概ね一國一代理店、国内は医療商社を通じて販売している。マニーは、自社製品の品質による差別化を客観データによって実証し、代理店や商社が顧客に伝えられるようにしている。

マニーは、日本の医師の技術レベルは世界でも抜きん出ており、日本で認められた製品は世界中どこでも通用する考え、国内においては、医師への直接のデータ提供、論文作成支援、試作品の提供、新製品の共同開発などを行なっている。また、マニーは、歯科医師との接点を増やすため、歯科治療における新しい術式で使用する実体顕微鏡やレーザー治療器の開発・製造・マーケティングを行なっている。顧客への訪問活動の内容は、例外なく詳細なレポート作成が義務付けられており、階層別に作成されたグループリストに対して、電子メールで共有される。

また、マニーは、同社の手術用針の顧客である糸メーカーが糸を針にかしめる工程を援助するため、自社開発したかしめ機を提供している。これによってマニーは、糸メーカーとの関係を強化し、また、最終製品の品質を高いレベルに維持している。

人事管理

マニーの人事管理の特徴の第一は、世界一品質を支える仕組みにある。マニーは、品質を支え続ける人材を、顔が見える手作りの方法で育成するために、国内の従業員数を 300 人程度に維持している。業績評価には、品質の維持、向上への貢献が重要項目として含まれ、昇進審査でも、製品・品質についての考えが問われ、社員に対するプレゼンテーションが求められる。品質改良や新製品提案は、表彰制度、報奨金制度によって支援されている。また、開発マインドの醸成のため、新しい術式の普及に尽力中の医師・歯科医師を招いて勉強会を開催している。最新の術式を収めたビデオ・ライブラリーの拡充も行なっている。

第二は、社員の自主性と積極性を促す仕組みだ。マニーでは、課長職、部長職、社長を公募し、その中から選定している。業績は、経常利益の過去最高の伸びと比較することによって、積極性を強調している。

第三は、海外人材の獲得と維持の仕組みにある。海外の生産拠点は、人材の引き抜きが起こりやすい工業団地にせず、主要都市から 50 から 60 キロ離れた田舎に立地する。そうすることによって、利便性が損なわれたり、追加費用が発生したりすることが多いが、地域の人材を一社で吸収することにより他社の参入を防ぎ、人材の流動性を低められる結果、微細な特殊医療機器を生産するための技術教育や日本語教育を十分に行なった従業員を維持することができる。また、年間を通じて、海外拠点からの研修生が日本に招かれ、日本人従業員との公私にわたる交流が行なわれ、人間関係の構築が進んでいる。

活動間のフィット

同社の活動は「世界一品質」を実現することを中心に構築されている。具体的には、明確な製品開発基準に導かれた製品開発活動、「世界一か否か会議」での他社比較と実証データの蓄積、情報共有の様々な仕組みや、人材評価の仕組みなどだ。

また、同社では、製品寿命の長い小物消耗品を製品分野として選択したことによって、活動のフィットが一層強化されている。製品寿命が長いから、素材や加工機械、計測・試験機器の自社開発が回収可能であるばかりでなく、長期的な差別化要因となる。自社開発した特殊な材料を使用するから、製造機械を自社開発しなければならない。製造機械を自社開発するから、多品種生産を効率的に行なう工夫ができる。小さく原材料費が非常に低いから、多品種の製造工程でも在庫費用が低く抑えられる。小さく原材料比率が非常に低いから、より良い品質を実現するための新しい製造工程の開発を、それに伴う不良率の増加よりも重視することができる。小さく軽量だから、日本と海外の工場を往復する製造工程が可能で、独自技術の保護と、手間隙かけた生産が両立する。(活動システム・マップを参照ください。)

戦略を可能にしたイノベーション

- 錆びにくい加工しにくかったステンレス材を手術針に加工する技術（1961 年、世界初）
- 折れにくく切れ味のよいステンレス線材の開発(1967 年、1988 年)
- 世界で最も良い切れ味が要求される眼科縫合針と眼科ナイフに使われるナノサイズの刃先加工技術
- 直径 140 ミクロンの針を可能にするレーザードリリング技術
- 独自の品質評価基準の開発と評価データの公開
- 社長を含む管理職の公募制度

トレードオフ

- 医療機器以外はやらない
- 独創技術のない製品はやらない
- 製品寿命が短い製品はやらない（20 年を目安とする）
- ニッチ市場（世界市場の規模が 2000 億円以下）以外のものはやらない

- 世界中に販売できない製品はやらない
- 発売 4 期目で 1000 万円以上の年間売上が見込めない製品、売上総利益率 35%以上、または営業利益率 10%以上を見込めない製品の設計・開発はやらない
- 発売 10 年以内に営業利益率 30%以上が見込めない製品は、大きなメリットがない限り、設計・開発はやらない
- 将来（15 年から 20 年程度）、世界一、二位の市場シェアと品質（医師の使用感と安全性）になれる見込みがない製品の設計・開発はやらない
- 同社の所有する技術の占める割合が 50%未満の製品の設計・開発はやらない
- 同社製品または同社の所有する技術に関連しない装置やサイズの大きい製品の設計・開発はやらない。ただし、既存製品との相乗効果が期待でき、かつ、同社の所有する技術の占める割合が 50%以上の製品は、設計・開発を行なう
- 新たな手術方式を提案する機器の開発は行なわない
- 発展途上国向けに低価格化するために低品質の製品を販売しない
- 生産拠点の海外進出先を人件費の安さで選ばない。微細なものにこだわる国民性、根気強い性格を重視する
- 生産拠点の海外進出先として工業団地を選ばない
- 国内拠点の従業員数は 300 人を超えない
- 日本以外では、自社によるマーケティングを行なわない
- 本業に必要なでない財テクは行なわない

戦略の一貫性

マニーは 1961 年、世界で始めてステンレス素材の手術用針の製造に成功し、針から錆が体に入る危険性を解決して以来、一貫した戦略をとっている。それは、小物で消耗品で製品寿命が長い医療機器を、ステンレス線材をコアとする独創技術で世界一の品質にして、世界のニッチ市場で販売することである。

同社がこの戦略にコミットするまでには、失敗もあった。1970 年代に外科用メスを開発したが、品質で劣り、失敗した。原因は、ステンレス線材ではなく、板材を使用したことにあった。線材と板材では材料技術も加工技術も全く異なっていたのだ。現在、同社が販売しているメスやナイフは、ステンレス線材をプレスして作っている。

収益性

投下資本利益率と営業利益率ともに、業界平均を一貫して大幅に上回り、その差は拡大傾向にある。

単位：パーセンテージ・ポイント

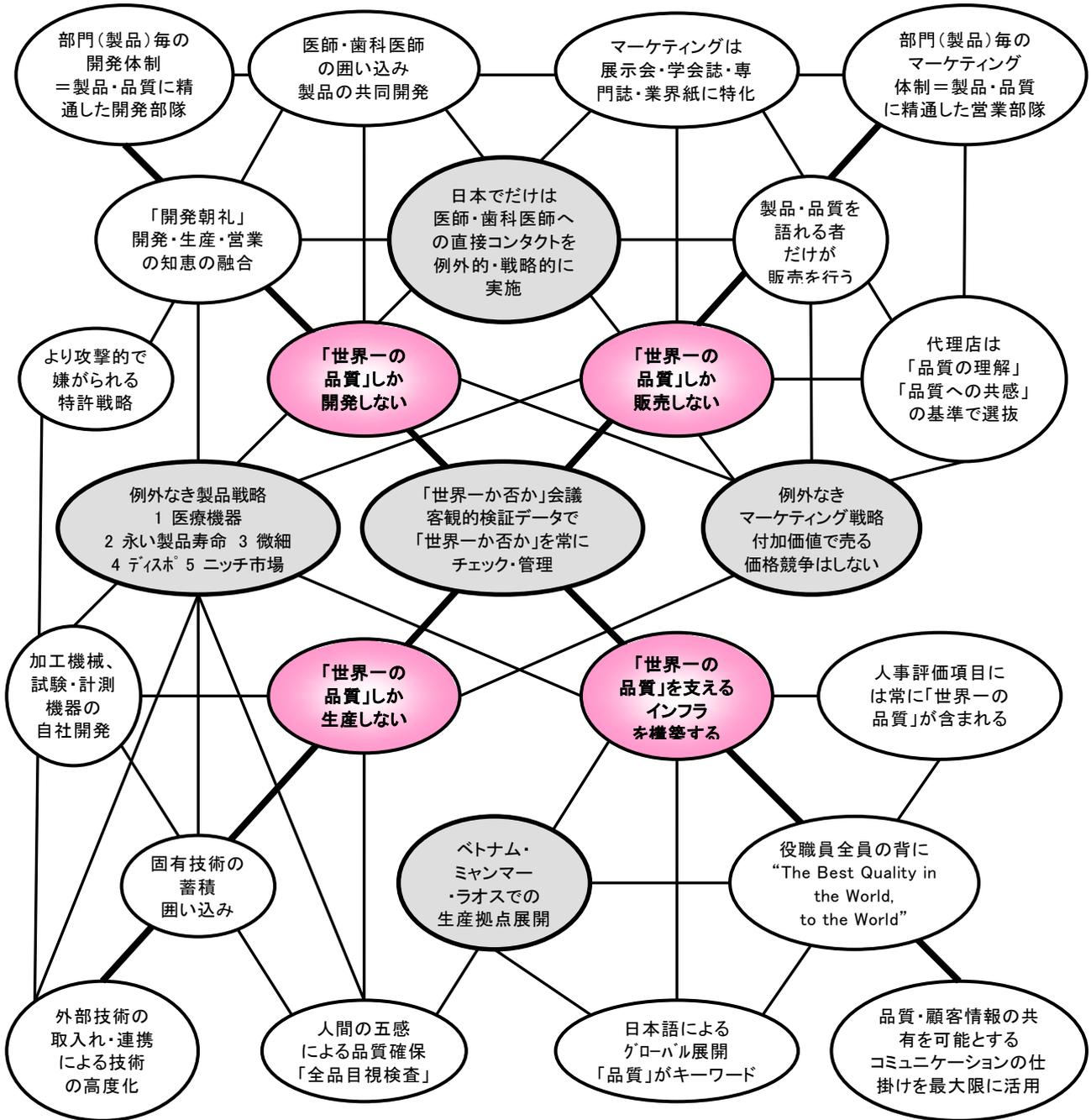
投下資本利益率（ROIC）＝営業利益／平均投下資本

業界平均との差異					
5 年間平均	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
22.2 %P	14.8 %P	21 %P	22.3 %P	25.7 %P	21.6 %P

営業利益率（ROS）＝営業利益／売上高

業界平均との差異					
5 年間平均	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度
28.1 %P	23.2 %P	26.3 %P	27.4 %P	29.8 %P	24.9 %P

※業界平均収益率のデータ提供と比較分析について、国際会計事務所の K P M G の協力を得ました。



技術士制度の紹介

-貴方の未来、自分で描こう-

2023年4月

横堀 仁

技術士(原子力・放射線部門)

公益社団法人 日本技術士会 原子力・放射線部会
一般社団法人 蔵前工業会 蔵前技術士会

技術士とは？ (Professional Engineer : PE)

国家資格

科学技術に関する高度な知識と応用能力が認められた・・・
高い技術者倫理を備え、

公益確保と継続的な資質向上に努める責務

専門職としての資質・能力

Professional Competency

0 継続研鑽 (CPD)

① 専門的学識

② 問題解決

③ マネジメント

④ 評価

⑤ コミュニケーション

⑥ リーダーシップ

⑦ 技術者倫理

青(知識)、赤(スキル)、
緑(行動原則)

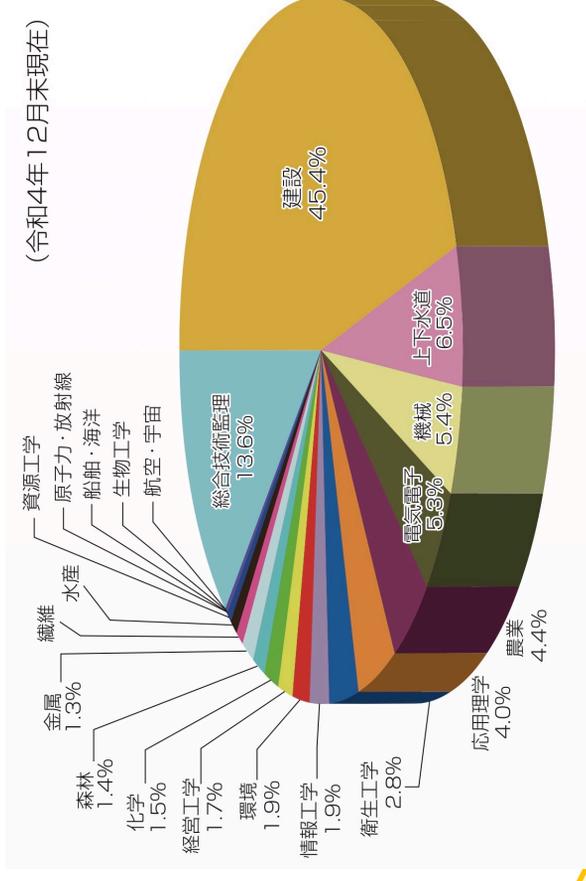
殆どが知識以外の項目

- 技術士ってどんな資格
- 博士が一つの研究分野を極めた証なら
- 技術士は社会の実課題に対峙できる証
- 世界には200万人以上の”技術士”がいる
- 21の技術分野に国内で10万人の協力できる仲間がいる
- 原子力・放射線部門もその一つ

技術分野(部門別分布)

- 機械、建設などの20の技術部門と総合技術監理部門がある。「原子力・放射線」部門もその一つ
- 昭和33年度以来、令和4年12月末現在、技術士の合計は約9.9万名
- 建設部門 約45%
- 原子力・放射線部門 約0.5%

1.機械	8.資源工学	15.経営工学
2.船舶・海洋	9.建設	16.情報工学
3.航空・宇宙	10.上下水道	17.応用理学
4.電気電子	11.衛生工学	18.生物工学
5.化学	12.農業	19.環境
6.繊維	13.森林	20.原子力・放射線
7.金属	14.水産	(21.総合技術監理)



2004年新設

技術士資格を得るには

第一次試験

科学技術系大学卒業生としての資質・能力

Graduate Attributesが国際水準

第二次試験

第一次試験合格

実務経験7年間

Engineerとしての資質・能力

Professional Competencyが国際水準

技術士資格の活用例

- 学生（技術士補）就職活動に活用
- 社内技術者として指導的立場の立脚点
 - ― 品質管理責任者
 - ― 原子炉運転主任技術者
 - ― プロジェクト統括責任者
 - ― 工事認可資料の査印、裁判所鑑定員
- 個人事業として技術士事務所を開業
（放射線取扱主任者、博士などの併用が望ましい）
- シニアエンジニアの活動

国際的活用

APECエンジニア

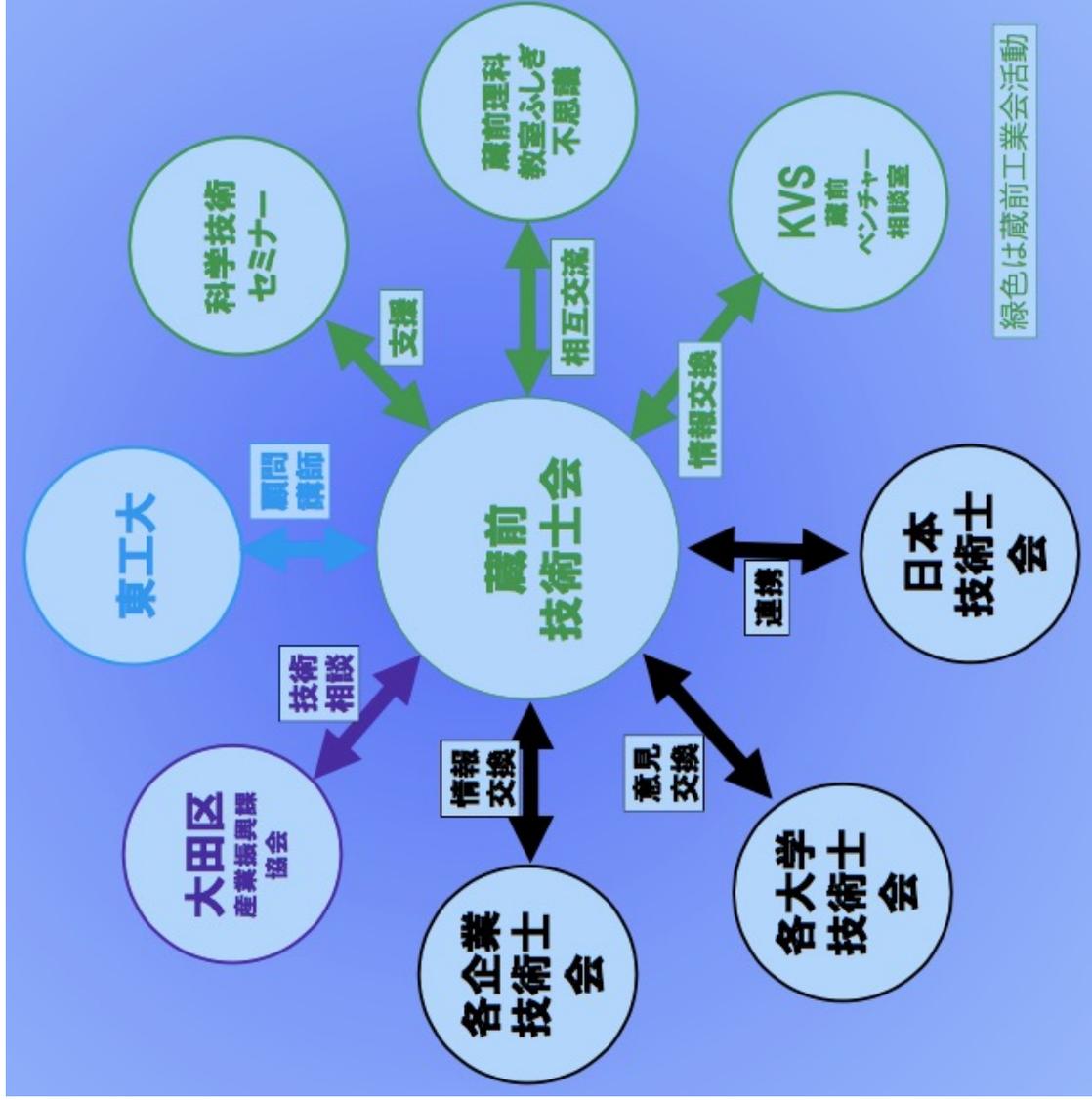
- ・技術士と一級建築士だけ

- ・諸外国との技術移転(物・人・情報の移動)が目的

参加の14エコノミー

日本、オーストラリア、カナダ、中国香港、韓国、
マレーシア、ニュージーランド、インドネシア、
フィリピン、米国、タイ、シンガポール
チャイニーズ・タイペイ、ロシア

蔵前技術士会の活動



日本技術士会 原子力・放射線部会の活動

原子力・放射線部門の
技術士として目指すもの



原子力業界の社会からの信頼回復に貢献し、
技術士として誇りを持って社会に貢献すること

- ・平時は、技術士個人の学び直しの支援、
- ・人材育成やコミュニケーション活動を行い
- ・緊急時には、各分野の専門家を組織して、
- ・現地のプロボノ活動や後方支援を行います。



おわりに

- 技術士を将来のマイルストーンの一つにしてみたら・・・という提案
- 社会と人を見据え、世界を支える研究者・技術者になって下さい
- 更に詳しくは下記へ
- 日本技術士会原子力放射線部会 / https://www.engineer.or.jp/c_dpt/nucrad
- 蔵前技術士会 <https://www.kuramae.ne.jp/krpe/>
- 技術士試験の案内

https://www.engineer.or.jp/c_topics/001/attached/attach_1680_3.pdf

ご清聴ありがとうございました

富士山日没の写真 2010.2.5 17:10 住友不動産原宿ビルにて

生産性を向上させるには、どうしたらよいか

◆生産性 = $\frac{\text{産出}}{\text{投入}} = \frac{\text{成果(生産高、顧客数、売上高、付加価値など)}}{\text{経営資源(人材・資本・技術・情報・土地・エネルギーなど)}}$ 開倫塾 塾長 林明夫

OutPut
(分子)

- ①「生産量・顧客数の拡大」、「売上付加価値の増大」
- ②「新商品・新ビジネスモデル開発」(イノベーション)
- ③「新市場」、「サービス」、「新しい顧客」の開拓
- ④「ブランド価値」、「企業イメージ」の向上
- ⑤「顧客満足」、「リピート率」の向上

(労働)生産性 =

InPut
(分母)

- ①時間講師を含め、「社員ひとり一人の能力開発」、「社員満足の向上」
- ②「機械化」・「自動化」・「仕組み化」(AIの活用など)
- ③「業務プロセスの改善」
- ④「デジタル技術(DX)」・「ビックデータ」の活用など

◆ポイント

- ①「働き方改革」
- ②「人材育成」
- ③「人的資源投資」



◆生産性向上を実現するには、産業・企業の実情や課題に応じて、

- ①より多くの「成果 (OUTPUT)」を生み出す
- ②「投資 (INPUT)」の質の改善 (または、効率化)

・この2つに取り組むことが重要

- ③投入の増加以上に産出を増加させるという着眼点が重要

○分母「投入 (インプット)」と、
分子「産出 (アウトプット)」の
増減に着目しよう!!

