

[トップページ](#)[組織概要](#)[フォーラム](#)[プロジェクト](#)[コラム](#)[お問合せ](#)[会員トップ](#)[フォーラム](#)[プロジェクト](#)[コラム](#)[会員用掲示板](#)

## 未来社会の共創に挑戦しよう オープンフォーラム in 京都

【日時】 2017年8月5日（土） 13：00～17：30（開場：12：30）

【会場】 キャンパスプラザ京都 4階 第4講義室

[「開催案内チラシ」](#)

### 第1部：講演&大討論会

【講師】 津田 雅也氏 元 大日本スクリーン製造(株)取締役副社長  
最高技術責任者（CTO）（現 (株)SCREENホールディングス）

【講演テーマ】 「150年企業の元CTOが語る  
『技術を活かして未来をつくる』  
企業経営から見た研究開発マネジメント」

### [講演資料 \(PDF\)](#)

### 第2部：「テクノ未来塾」活動紹介

～テクノ未来塾とそのこだわりの活動内容をご紹介します

#### 開催概要

第1部は津田 雅也氏による講演からスタートしました。100ページ超の資料で約2時間ノンストップの講演の後、約30分の質疑応答、その後、8グループに分かれて講演の内容を踏まえたグループ討議を行いました。各グループの代表が討議内容を発表し、津田先生からコメントをいただきました。

第2部では、テクノ未来塾の活動（プロジェクト、サークル）紹介のポスターセッションおよび名刺交換会を行って交流を深め、フォーラム後は有志で懇親会を行い、さらに交流を深めました。



実行委員長による開会挨拶

#### 詳細

(1) 津田 雅也氏 講演概要

- (株) SCREENホールディングスの概要
  - ・ 149年の歴史、4度の業態変化、創業家社長4代の後2代は創業家外社長が続く
  - ・ 本社は京都のこだわり：「狭い・近い・厚い信頼」 + 「多くの大学」 & 気質
  - ・ 「脱本業・拡本業」「創業事業からの展開（亀の甲経営）」→世界シェアトップ事業複数
- 研究開発で大切なもの
  - ・ 技術者一人一人が「マーケット（世の中の動き）」を見る
  - ・ 「時：タイミング」の大切さを知る
  - ・ 自分の「目」と「足」で動く →人のつながりから得る、そのために熱意も大切
  - ・ 大日本スクリーンでは、1996年にインターネットカフェを開設し、マーケット調査（津田氏自ら起案し運営）
- 研究開発のマネジメントの要
  - ・ 技術&プロセス&人の強化とマネジメント
  - ・ 技術 → オープンイノベーション、M&A、VISION・夢が重要
  - ・ プロセス → ステージゲート法（DR）
  - ・ DRはゲートキーパーとゲートブスター（審査員の質が重要）
  - DR0/1（ビジネス性判定）とDR4（商品化技術移管判定）が重要
  - DR0/1：責任者との場の共有（開発・営業・事業の真剣勝負）



DR4：経営の責務（「見切り千両」→「鬼手仏心」）

「場」の共有＝集団知の活用 → 価値創造（共有財産）

・人 → 企業は人、企業は経営トップ、「人」を支える「システム」が重要

育成には「修羅場」の体験（心臓に毛を生えさせる）：学会発表、海外赴任、ビジネス交渉

・CTO：研究開発戦略←市場との対話が必須

経営人をR/Dのファン（理解者）に & 研究者の育成

「思いの結集」「経営戦略と技術戦略の一致」

■京都の企業・人について

・「京都ざらい」（井上 章一 著、朝日新書）

・京都人の気持ち、意識を例を基に説明

・京都企業：保守性（伝統）と革新性の共存・融合、高い誇り、アンチ東京

マネをしない、事業を受け継いでいく、循環とバランス

## (2) グループ討議

8グループに分かれ、ファシリテーターの元で自由に議論しました。テーマはグループ毎に講演内容から自由に選びました。



グループ討議の様子

## (3) グループ討議の内容発表 ■Group 1：「時代に早すぎた」は悪いことなのか → 復活システムの提案 [\(発表資料\)](#)

- ・やってみなければわからないこともある
- ・失敗した場合に再立ち上げが大変
- ・復活システムを作るとうまくいくかもしれない
- ・ただし担当者の想い、人の縁（タイミング、チャンス）も重要

## ■Group 2：技術開発成功のポイント考察 → 三方よしが重要 [\(発表資料\)](#)

- ・市場、他社（大学）と自社の関係性
- ・自社＝経営（人、技術、現場）、機会、育成の関係性
- ・三方よし（売り手/買い手/世間）がポイント

## ■Group 3：DR0について考察 → 短期～長期の戦略判断が難しい [\(発表資料\)](#)

- ・技術目線、マーケティング→半歩先を読むのが難しい
- ・アイデアをどうやって得るか、空気の変わる場所の察知が重要
- ・ハードとソフトでアイデア創出のための情報入手が違う傾向
- ・DR0の判断は難しい

## ■Group 4：新規事業のテーマ設定 → 不確実性への挑戦とコントロール [\(発表資料\)](#)

- ・脱本業、拡本業の事例分析（電機メーカー、製薬メーカー）
- ・市場開拓、バクチの要素
- ・不確実性への挑戦が必要 → 失敗を糧にそのコントロールがキモ

## ■Group 5：DR0：場の共有→テクノ未来塾は異文化共有の場 [\(発表資料\)](#)

- ・DR0の場の共有の意味を深掘 → 社員の熱意の共有が重要
- ・多種多様な意見が出てまとまらない → 熱意と説得力が必要
- ・どう説得するか？ → 自分の足・目で得た情報に説得力
- ・テクノ未来塾をDR0にかけると、その意義は→ 異文化共有の場

## ■Group 6：京都企業の強みの検討 → したたかさとしなやかさ [\(発表資料\)](#)

・長い歴史、長期視点（10年、20年が普通）、今のお客様を大切に

- ・規模を追わず、先進性を追う
- ・東京を意識しない＝グローバル志向
- ・独特の京都企業文化 → したたかさとしなやかさ



グループ発表

■Group7：人をどう育てて次のステップへ → 人を生かすトップの目利き力 (発表資料)

- ・組織替えの意図、戦略が明確なこと
- ・経営者のカラーにより伸びる/伸びない人がある？
- ・トップの目利き力が重要
- ・いわゆる尖った人の生かし方が重要 → トップの支援が必要

■Group8：人材育成について →プロジェクト推進の経験、MOT学習で (発表資料)

- ・低モチベーション、指示待ち人の育成や課長クラス人材の育成
- ・開発プロジェクト推進を主体的に実践 →DRや修羅場を切り抜ける経験
- ・たとえ失敗しても、次の成功につなげるために考える = MOT要素



発表後、講師のコメント

## 第2部：「テクノ未来塾」活動紹介

～テクノ未来塾とそのこだわりの活動内容をご紹介

ポスターセッション：ポスターパネル8台



## 参加者の感想

(1)

津田先生の講演は興味深いものでした。過去の異業種挑戦を8件も紹介し、原因を振り返っていたことが印象に残りました。とりわけ、1996年3月、渋谷にインターネットカフェ開設したことは、3年間の期間限定の条件付きといえ、製造業として意外な挑戦で感心しました。

人材育成、場の共有では「修羅場」という言葉が心に刺さりました。ただし「修羅場」の創出と、選出された人材がそれに対応できるのか。いろいろと難しいと思います。

ディスカッションは予定より短い30分間でしたが、活発な意見交換になったと思います。

発表から印象に残った言葉を抜き出してみます。

- ・失敗したときの、復活システム
- ・三方よし
- ・テクノ未来塾は異文化共有の場
- ・京都の企業の特徴は、したたか、しなやか。
- ・とんがった人をどう活かすか。
- ・修羅場をどう作るか。

(2)

京都の会社という点にどんな特別な意味があるのか、に興味がありました。京都独特の文化として説明されれば、納得ですね。

時代の変化を乗り越えて存在感を出し続けるためには、現在の技術をベースに次の波に上手く乗り移る。多様性を持って、したたかな戦略を立てることだと感じました。

今回特に学んだのはDRゼロの仕組みです。

グループ討議は、グループの半分が初参加の人でしたが思った以上に自然に討議ができました。そういう意味でこのオープンフォーラムの試みは大成功でした。

(3)

新規事業の創出を担当しており、津田先生の「数多の失敗談」について、どうやって「数多の意思決定（ヒト・モノ・カネの投入決定）」ができたのかに興味を持ちました。

私の理解は

- 1. DTPで市場が消えてしまった「印刷事業」だった。新規事業創出は急務だった。
- 2. お客様がいて、対応する技術を作れた（共同研究や、実際に件名で納入した事例ばかりだった）
- 3. 「やってみる。やらせてみる。」という、旭山から引き継ぐ社風があった。です。

これ以外にあるのではないかと問い質問しましたが、引き出せませんでした。

(4)

<津田先生の講演で感じたこと>

- ・ 99ページにもなるPPT資料のご準備 本当に感謝です
- ・ 最後は時間切れで飛ばされてしまったのが少し残念でした
- ・ 京都の企業、人についての解説 面白かったです  
(聴講者を飽きさせない心遣いに感謝)

<心に刺さったこと>

- ・ 半歩早い製品がヒットする「ちょっと先」を如何に読むかがマーケティング  
⇒実際やってみると近過ぎたり、遠過ぎたりが多く、「ちょっと先」は難しいです  
どうやったら「ちょっと先」ができるようになるのか 引き出したかったです
- ・ 論文、業界レポート等の金出せば買える情報より、人との繋がりから「普段と何か違う」「何か変や」がマーケティングのヒントになる  
⇒確かにその通りと思いました アンテナを高くして感性を研ぎ澄ましたいです
- ・ 研究開発の歩留まり向上がポイント  
⇒確かに製造ではあり得ないくらい低いと改めて感じました
- ・ 今の若い人にとっては意思疎通が修羅場である  
⇒我々には信じられないことですが確かにそうかもしれないと共感しました。今後若手に仕掛けていきたいと思います
- ・ 社員の熱意をどう共有できるか、上層部に伝えるかが重要である  
若い人は内に秘めた熱意を実は持っている  
⇒我々は熱意を引き出せてないのだと感じました (反省&今後努力)

(5)

日頃、阿部先生が、私達、未来塾のメンバーに対して「出来ますか？(技術) 売れますか？(マーケティング) 儲かりますか？(ビジネスモデル) を考えていますか？」と仰っています。津田先生は、津田先生ご自身が「先に記載した阿部先生の言葉をどのように実践されてきたのか」を様々な事例を交えてわかり易く紹介してくださいました。お話の中で、幾つか心に残ったキーワードを紹介します。

- ・ 企業のコアとなる技術をどのように活かすかを考えること  
コア技術を異分野に展開するのか、あるいは既存事業の領域の拡大を目指すのか
- ・ 研究開発とは「マーケットリサーチと、製品とお客様・市場のデベロップメントである」
- ・ 自分で現場に足を運び、目で見て自分で考える。

購入した資料を鵜呑みにしないこと  
「3年間、渋谷でインターネットカフェの店長を経験」された津田先生のお話を聞くと、何事も経験、体験や経験から何を学び、次に生かすのが重要なのだと改めて感じました。



(6)

津田氏が所属していた、SCREEN時代の話がメインでしたが、「やってみなはれ」に代表される、自由な気風が4度にわたる業態変革を成し遂げ、成長を続けられた要因だったのではないかと思います。

しかし、その自由もただやみくもにしているのではなく、DR(デザインレビュー)を徹底しておこなう(特にDR0を重視)ことや、事業を中止する決断(見切り千両、鬼手仏心)も同時にきちんと実施していることが、その自由を生み出すポイントだと感じました。

ここは想像ですが、事業を中止する際に、失敗の原因についてもしっかりレビューがなされ、企業の集合知として、活用されているのだと思います。事業の仕舞方が良い(始末が良い)なあと感じました。

最後の京都らしさという話についても、大変興味深く拝聴しました。

京都人というのは伝統を守るという事を重視しており、企業も会社を存続させることを深く考えているとのこと。以前、別の講演会で京都の経営者(堀場雅夫さんだったと記憶しています)が、「色々な製品や事業をやる際、決して社運はかけない。会社がつぶれたらえらいことになるから。」と仰っていましたが、150年続いてきたSCREENもきっとこういう考え方が出来ているのかなと思います。

(7)

「津田先生の講演」 技術を活かして未来をつくる

とにかく役に立つお話でした。

未来を目指して、新しい事業を興していくためのいくつかの方法や気を付けるところを丁寧に説明されたと思います。

- ・ 技術者がマーケットを見る
- ・ 技術の動き+世の中の動きをみる
- ・ 自分の目と足で動く

これらは、当たり前なのですが、大切なことだと思います。

(私も新規事業の講演をさせてもらう時にいつも話していることです)

また、新しい挑戦として、インターネットカフェの店長までされた、津田先生の行動力には驚かされました。

(8)

印象に残った言葉は、「自分の目と足で動く」です。

これは、司馬遼太郎先生が小説を書くにあたっての心得として良く述べています。(小説「竜馬が行く」の勝海舟との邂逅の章でも使われている)

司馬先生も、新聞記者時代の赴任先が京都であり、京都時代の仕事から小説を書くイロハを学んだと述懐しています。そういう共通点から、京都人の意識や京都の風土にそのような習慣があるのでは、ないかと感じました。

また、京都の企業は100年以上長く続いている会社が多いですが、そのノウハウを、閉塞感が漂う日本の大企業は、学ぶべきと思いました。

(9)

他社とアライアンスを結ぶ際の心がけ、目的に近づくために全く新しいこと(カフェ経営)をやってみること、新規プロジェクトの評価における要諦など、含蓄に富むお話がたくさんありました。時間が延長しましたが、それぞれで一つの講演にしたほうが良いくらいの濃さでした。

(10)

私はこれまで会社で新規テーマの提案をさんざんやってきたので、今回のご講演には共感させられることが多かったです。

講演でもありましたが、ステージゲート法ではゲートキーパーの役割が大切です。ステージゲート法はあくまでも道具であり、道具を使う立場のゲートキーパーが今回のような話を理解していないと大変なことになります。私の会社でもステージゲート法を導入しています。制度自体は悪くないと思うのですが、残念ながら運用面でここまでのレベルには達しておらず、運用すること自体が目的のようになってしまっています。SCREENさんでは研究開発マネジメントに対する深い理解、制度を運用する際の目的意識、トップの関心があったからこそ成功してこられたのだと思います。改めて人が問題なのであると気付かされました。

グループ討議ではファシリテーターとして外部参加の方々をきちんと引き込んでいけるか心配で、全く発言されなかったらどうしようとおもっていましたが、杞憂でした。みなさん全く違和感なく討議に参加し、発表もこなされていました。やはりこのような会に参加しようとする時点で違うのでしょうか。

(11)

津田先生のご講演、大変盛りだくさんで、こんなにご準備いただいたのかと感銘を受けました。特に共感を受けたのが、講演の中ごろp42「振り返ってみれば」と失敗の原因：反省：学んだこと のなかで、

- ・時代に早すぎた
  - ・もっと市場を見ていれば
  - ・国内目線だけで考えていた
  - ・時代の流れが読めず(読まず)
  - ・技術者一人一人が、マーケットを見る
  - ・技術の動き 世の中の動き
  - ・時の大切さを知る
  - ・自分の「目」と「足」で動く
- できれば、この辺を掘り下げた集中的な講座もいただければなと思いました。

## アンケートまとめ

### [まとめ資料](#)