

## 如水くんが聞く クライアント・インタビュー



ワイエイシイデンコー株式会社  
代表取締役社長  
福田辰徳様

いかがですか？



キラ技術開発法を利用して研究開発のあり方を変革し続けるYACデンコー。  
当社代表の中村が、代表取締役社長の福田様にお話をお聞きしました。

### 「Rテーマに投資できており、顧客からの評価も得られています。」

(中村) 最初に、当社が関わる前はどんな状況だったか教えていただけますか？

(福田社長) 技術価値を大切にすることが希薄だったように思います。製品開発イコール売上という短期的な視点だったように思います。

ものづくりの中にある宝物があると思うが気づいていませんでした。価値が価格になるという論理を、どこかで気づいていながらも実現も再現できていなかったと思います。

価値という言葉を使っていませんでしたし、短距離走のものをサッと作って売れていくというのがこれまでの歴史でした。将来のマーケットを見据えながらやる、今のやり方とは異なります。

(中村) そうだったんですね。以前はどんなことに取り組んでおられたんでしょうか？

(福田社長) 如水さんとお付き合いするまでに、社長在籍期間が8年経過していました。それまでに、コンサルを入れて人事制度改革をしたりして、一通りのことはしていましたよ。

(中村) そうだったんですね、当社とは、ベンチマーク等を皮切りに関わらせていただきましたね？

(福田社長) もうかれこれ2年くらい経ちますね。

(中村) 研究開発の改革に取り組まれていますね。何か変わりましたか？

(福田) 変わりました。(中長期の) マーケットを見据えながら研究開発をするやり方等を教えていただいたと思います。

事業が成り立つためにはD(※1)も必要だとは思いますが、仕込みというか、手前でのゲート(※3)を設けながらチャレンジしていくようにできていると思います。

(中村) 技術者の意識についてはどうですか？

(福田社長) 以前は新しい事に取り組んでも、ちょっと忙しくなると立ち消えになっていました。今では、新しいテーマに取り組む技術者は「これをやっても良いんだ」と思えるようになっています。

(中村) そうなんですね。これまでどんな苦労がありましたか？

(福田社長) 開発部門のエースを引っぺがして、R(※2)に充てるという意味決定にはこだわりました。現業(D)では必ずエースが必要になりますが、それを許しているうちは絶対にRができないと思っていました。誰がなんと言おうと、エースを投入することにはこだわりましたね。

(中村) あれは、社長にしかできない意思決定でしたね。素晴らしいご決断でした。ところで、現状をどのように評価されますか？

(福田社長) 最終的には粗利50とは言わなくても40%の結果が欲しいですね(笑)。(経営者として)今で満足ということはありませんが、いくつかのRテーマには投資もできているし、顧客からの評価も得られていますので、やり続けるしかないと感じが決まっている感じです。

(中村) 粗利は必ず出ますのでご安心ください(笑)。最後に、これからキラ技術開発法に取り組まれる会社に、コツをアドバイス頂けますでしょうか？

(福田社長) そうですね。新規組織を開設し、エースを投入することがコツだと思えます。(キラ技術開発法の)宿題は大変だと思いますが、宿題をなんとかやってこれるたのはエースのおかげだと思っています。決断するのは非常に勇気はありますが、決めて本当によかったです。エースだと他の社員への刺激・教育にもなり、社内に広げられるようになると思いますよ。

(中村) ありがとうございます。



福田社長(左)とビジョンに基づく集合写真(右)

※1 D…Dとは、事業部や営業部門から依頼された業務を指す。DevelopmentのD。

※2 R…Rとは、中長期のテーマのことであり、独自性や特許取得可能性が高いテーマを指す。RはResearchのRのこと。

※3 ゲート…研究開発管理の方法で、研究開発テーマの評価・審査の事を指す。

## 如水くんが聞く クライアント・インタビュー

# JXTGエネルギー



Mobil



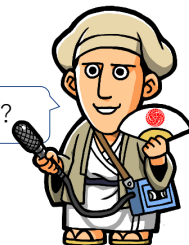
JXTGエネルギー株式会社

機能材カンパニー

機能材研究開発部部長

依田英二様

いかがですか？



研究所エンジニアリング®を利用して研究開発のあり方を変革し続けるJXTGエネルギー。当社代表の中村が、研究開発責任者の依田様にお話をお聞きました。

## 「Rテーマを成果と明確に位置づけられたと感じています」

(中村) 最初に、当社が関わる前はどんな状況だったか教えていただけますか？

(依田) そうですね、一言で言えば、「D」(※1)ばかりしている状況でした。当社は機能化学品を扱う会社なのですが、石油・エネルギーという本業が経営統合を繰り返してきたこと等も大きく影響していて、Dばかりする体質になっていました。

(中村) そうだったんですね。最初に取り組みされたことはどんなことだったのでしょうか？

(依田) 如水さんとおつきあいは、まずは中村さん(当社代表)に、社内セミナーをお願いしたことでしたかねえ？

(中村) そうですね。

(依田) 衝撃的だったのは、その社内セミナーの後にいただいたアンケートの結果だったんですよ。「多くの技術者が業務に自信を持っていない」という結果を見て愕然としました。

自分としては、仕事には自信を持っているべきであると考えていたのですが、多くの社員がこう言う意識ではまずいな、と非常に危機感を覚えましたね。

(中村) たしかにそういう結果でしたね。私も報告した際の依田さんの表情を覚えています。その後についてお聞きしてもいいですか？

(依田) ちょうど、「技術立脚」というキーワードで社内改善活動しようとしていたのですが、「R&Dパワーアップ活動」というワーキンググループを立ち上げて活動を開始しました。

(中村) 当社からは、ベンチマーキングや改善提案、ワーキンググループの運営などご支援させていただいていますね。この活動でどんな変化がありましたか？

(依田) そうですね、これまでR(※2)を実施することが技術者の成果とは認識されていなかったことがわかったのは大きかったですね。時間はかかりましたが、この活動を通じて、Rテーマをすることが成果だと明確に位置づけられたと感じます。

(中村) そうなんですね。どんな効果があったとお感じですか？

(依田) Rテーマ創出の意識が上がってきた感じがします。浸透していると感じていますよ。

(中村) 依田さんのお立場でそのような感じられるのは大きいですね。今後の見通しについてお聞かせいただけますか？

(依田) これまでの活動を定着させて、まずは、私を含めて機能材研究開発部の幹部である我々が、部下の心理的不安を取り、技術者が安心してRが出来る環境を作るのが大事だと思っています。

(中村) どんな方法を取っているんですか？

(依田) 知ってるでしょ！(笑) 実は、このインタビュー前に、部下と面談(※3)をしてきたんですよ。

(中村) そうでしたか。如何でしたか？

(依田) やはり面談をすると課題が明らかになります。聞くことを意識すると、部下のやりたいことがあることや、制限があったりしてできない現状を聞いて、コミュニケーション不足だったことを痛感しますね。

(中村) そうなんですね。面談をすると、コミュニケーションできていなかったことにお気づきになる方は多いと思います。本日は貴重なお話を頂きありがとうございました。



依田様(右)と当社代表中村(左)

※1 D…Dとは、事業部や営業部門から依頼された業務を指す。DevelopmentのD。

※2 R…Rとは、中長期のテーマのことであり、独自性や特許取得可能性が高いテーマを指す。RはResearchのRのこと。

※3 面談…社員の自主性を高めるためのコミュニケーション手法、研修により脚本を身に付ける事で実施する。