

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

10/31 2021

Earnest

Vol.10 No.1 (S036)

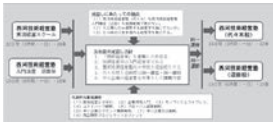


地方を元気にする経営者の育成

..... 2頁

第2期 西河技術経営塾入門講座沼田塾が修了

[西河技術経営塾入門講座（沼田塾）]



中小企業経営者のための技術経営学

..... 4頁

西河技術経営塾代々木校と沼田校とし、同一講座構成

[西河技術経営塾（代々木校9期、沼田校3期）]



技術経営学を入門経営学で使用できるよう解説

..... 6頁

開発工学会の研究会を協賛 実務で使える経営知識を整理する

[「技術経営学」研究会（第4回）]

OPINIONS

『飯田語録』を学び、新時代づくりに挑戦する

一般財団法人アーネスト育成財団 理事長 西河洋一

世界は、デジタルトランスフォーメーション（DX）に関わる変革の嵐の中にある。日本は『失われた30年』といわれ世界の経済成長と比較して遅れが顕著になった。日本人の勤勉さを取り戻す時期が来ている。飯田GHD創業時の飯田一男会長が残した『飯田語録』の中から「これでもか」の精神を持って！「汗をかけ」の2つを紹介したい。

「語録10」『これでもか』精神を持って！物事を決める時、予定通りにそのまま流れていくのが普通であるが、商人は「もつと」という欲を持たなくてはならない。事業の予算組をしたら、こうしたら安くならないかとアイデアを出し、発注の時の更に負けてもらおう様、仕事が入手くいたら経費分少しでも負けてもらう様、事前にお願ひしておく等、これでもかという程、細かく全てを交渉する。心の中で後に負けてもらおうと思っているだけでは駄目、駄目で元々と考え、必ず言葉で相手に伝え交渉する。仕事を終えてから交渉するのではなく、できるだけ仕事の始まる前に決まる前に決めていた方がよい。事業で想定外の費用が発生する事もあるが、それを吸収できる位の予算を事前に確保するためであり、『これでもか』という程一つ一つを丁寧に、もう「ぺんぺん草」も生えないという位に突き詰める精神を持って。

商人のこのころを伝えてくれるメッセージである。まさに「これでもか」「これでもか」と交渉する姿勢と心を伝えてくれる。

「語録11」汗をかけ 汗をかけたというのは、何事も真剣に一所懸命やれということ。汗をかかずに儲けるのは運が良い時だけで実力にはならない。人一倍動き回れば、なんでもうまくいく。多くの報酬が欲しいければ、他の人より多く働く事だが、自分だけ頑張っても仕方がない。我々の事業は、人を動かして『何ぼ』の仕事なので、多くの人を呼び、多くの仕事をこなしていくことが汗をかくということだ。現場作業で汗をかくには、作業員の仕事で、社員の行うべき仕事ではない。社員にはこういう汗を掻かせないように。

「汗を掻くほど真剣に取り組みばうまくいく」は、仕事の基本である。報酬を多く貰いたければ、多く働けという。我々の事業は、人を動かして『何ぼ』の仕事だと教えてくれた。自分だけ汗かいても仕方がない。多くの人に汗を掻いてもらうことが重要であると教えられた。

西河技術経営塾入門講座

地方を元気にする経営者の育成

第2期 西河技術経営塾入門講座沼田塾が修了

主催：アーネスト育成財団、協賛：小坂建設㈱、後援：沼田市

「西河技術経営塾入門講座（沼田塾）」は2021年3月27日（土）に開講し、8月7日（土）に6名が修了した。修了生に「沼田塾で何を学んだか」とのテーマで寄稿してもらった。



前列右から小坂講師、小平講師、後列右から水出、村上、前田、土谷、鳥山、六本木。

**こんなにやく芋を活用した商品開発
塾生 鳥山和浩**

雪国アグリ株式会社は沼田市に会社をおき、群馬県が日本一の生産量であるこんにやく芋を活用した商品販売や研究開発をおこなっている。現在、こんにやく芋を原料販売・こんにやくゼリー販売・研究開発・食品成分抽出・農産物加工販売と事業を展開している。

学生時代に経営学の勉強したところがなく、将来会社の経営を担う際に不安があり、さまざまな経営勉強会に参加してきた。今まで参加した経営塾では節税対策などの勉強をしたことがあり、西河技術経営塾に参加するまでは、出した利益を税金で持っていけるのかもしれないと感じていた。西河技術経営塾では、税金をし

っかり納税して現金を増やしていることが会社の成長であり、貸借対照表の自己資本比率を高めて会社の財務体力をつけることが大切だと学んだ。また、他の経営塾と西河技術経営塾の違いは、自社の問題点や今後の展開を分析することが大きな違いである。いくら経営学の勉強をして知識を磨いても自社を見る着眼点を養えなければ経営はできない。また自社を成長させることが地域の成長であることの強みである。


**雪国アグリ株式会社
課長 鳥山和浩**

講師の先生方は、塾生の目線に立って、実体験に基づいたアドバイスをするので生徒は親近感が湧きやすく、勉強しやすい環境を整えてくださる。勉強も楽しくなければ長続きしないし、ビジネスにおいても利益を上げなければ続かない。そのうえで、会社に利益をもたらすために自社を見つめ直す機会を与えることで、成長させるために必要なプロセスを見つけられる塾である。

この塾で学んだことは私の人生のなかで糧となり、今後の経営活動に活かしていく。

**更なる強みの構築に全社で取組む
塾生 水出修**

弊社は土木工事の管理及び施工

を主に行っている。技術経営を研修で学ぶまでは各施工現場での施工面の事しか考えてこなかった。会計数値の見方や、人・モノ・金・情報・時間の動きを考えることを学び、自社の経営状態を深く考えるようになった。市場戦略として、顧客に選んでいただくには、競合他社との明確な差をつけなければ小坂建設を選ぶ理由が無い。自社の強みは何かだけでなく、目標とする他社の業務内容、経営状況等の調査も行い、小坂建設には何が足りないのか、何をもちと伸ばしていけば顧客に選んでいただくのかを経営陣だけでなく、全社員一丸となって取り組む必要があることを学んだ。

売上を伸ばしていくためには、競合他社との明確な差をつけるべく、更なる強みの構築を全社あげて目指して行かなければならぬ。小坂建設が未来へ歩んでいくためには、常に高い目標を持ち続けることが重要であると学んだ。これからも様々なことに考えを巡らせ、知識を得ていかなければならない。


**小坂建設株式会社
取締役 水出修**
**受講の度に発見があり未来がある
塾生 六本木勇治**

弊社は日本の自然保護活動発祥の地「尾瀬」の最大の登山口地域である群馬県利根郡片品村にあり

自然体験のベースキャンプとして体験宿泊施設の運営をしている。塾の中で「経営学は未来学」であることを教えていただいた。従業員と共に希望ある未来に向かうためには、経営者は闇雲の中で進むべきではないことを理解した。無限にある情報から自社の経営に必要な情報を選び、融合させ推進力に変えていくには、まず会社の成り立ちや特徴を整理し、経営状況(BS・PL)を把握し、戦略を立て、中長期計画を描き地道に実行していくことが大切だと学んだ。その気付きで永遠に埋まらないと感じていた社内の意識の谷に橋が架かった。



尾瀬パークホテルディレクター 六本木勇治

コロナ禍における厳しい社会情勢の中で弊社のサービスを進化させ、顧客を獲得していくには「ハード」「ソフト」「地域資源」の視点をもちエン지니어リング・ブランド戦略の立案、構築が必要だと考えている。塾と並行して行ってきた準備も一つ一つ整ってきている。地域や社会に求められ続ける事業を目指し、後は描いた未来に向かって進むのみ。週に一度の講義を受講するたびに発見があり、発見の数だけ改善点はある。その発見から知る改善点は決してネガティブな悩みではなく、未来を切り開く希望になる。

目標を共有しワンチームで邁進

オリエント取締役 前田昌克

企業理念は、企業運営上の要となる部分であり、技術経営戦略の原点であることを学び、その重要性を再認識した。理念の内容をかみ砕いて理解し、全社員で共有しなければ意味をなさない。中長期計画を具体的に数字で表し、シミュレーションすることで経営の3要素である人、モノ、金どどのタイミングで投入し、準備すれば良いのか、イメージ出来るようになった。中長期計画は状況に応じて都度見直すことがポイントであり、PDCAサイクルを上手に回していきたい。「経営は未来学」であり、未来は計画的に作り上げるものである。損益計算書と貸借対照表を理解し、会社が今どのような状態なのか把握しなければならぬ。財務諸表の一つ一つの項目が何を意味しているのか、その数字が表している背景を読み解く読解力を養わなければならぬ。売上の状況に応じて損益分岐点を管理し、コントロールをする。プロフィット(利益)を大きく保つには、稼働率・可動率・生産性を分析し、機会損失を防ぎ、常に最適化して固定費を落とす必要がある。



オリエント取締役 前田昌克

入門講座を受講し「技術」「経営」を整理出来た。目標の必達は一人では出来ない。社員全員と目標を共有し、ベクトルを合わせ、ワンチームとなって邁進したい。

寺院経営の長期計画に気づく

塾生 村上 俊英

寺院経営をビジネスモデルとして考え、事業計画を考え、戦略を練りブランド構築を進めていく事で描いた未来を現実にしていく。西河塾に入塾して未来を語るだけではなく文章にし、そして数字にする重要性を学んだ。貸借対照表・損益計算書等の理解はまだ十分とはいえないが、日々のお金の流れだけではなく月単位・年単位での把握の重要性を理解するとともに、どう生かせるかを学ぶことができた。



吉祥寺副住職 村上俊英

また、寺院の未来を切り開いていくためには、30年以上の長期計画が必要であることにも気づかされた。ブランド構築も細分化し文書化したことで鮮明になった部分と長期的にはぼんやりとではあるが変わって行く部分もあるのかもしれないと考えながら、まだまだやることはあると感じさせていた。寺院を中心とした地域づくりを実行するために、技術経営の基本

として「ヒト、モノ、カネ」に裏打ちされた長期計画を実行していく武器をいただいた。

取付職人から経営者になる

塾生 土谷裕樹

弊社は排煙窓に付属する装置の取り付けを、関東一円を作業エリアとして仕事をしている。個人事業主で入塾して「経営者ではなくただの取付職人」と言われ、今でも刺激になっている。

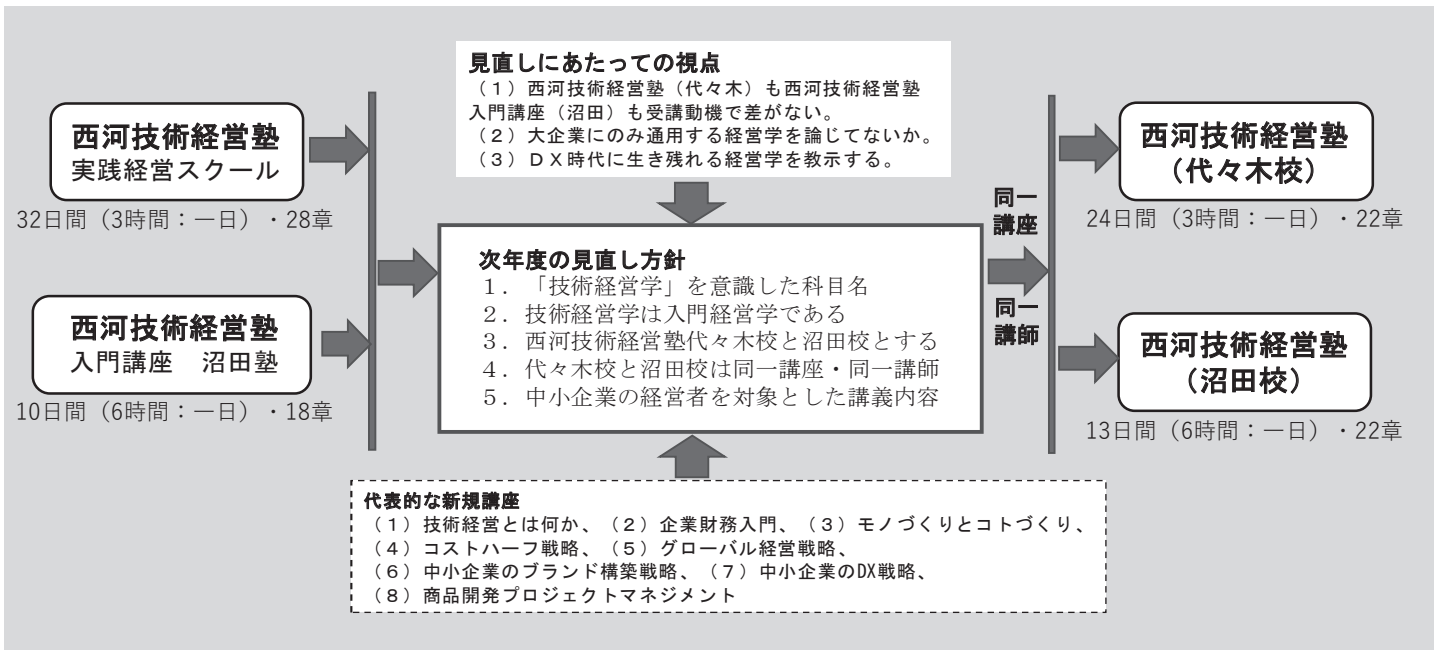
塾に入り、6月1日に会社の設立ができ企業理念やエンジニアリング・ブランドの大切さを学び、日々仕事に取り入れて実践している。会社のマークを作り、制服を全員統一したことにより、仕事先でも覚えて頂ける機会も徐々に増えてきた。

待っただけの営業だけではなく知り合いを通じてでもアポをとる。日々動き、ビジネスチャンスを掴んで行く。仕事が増えることで従業員の確保が必要になる。今でも不安は多々あるが講師の先生方の言葉を思い出し、これからは未来にむかっていけるような会社作りをするために「知識と機動力を活かし、オンリーワンのサービスを「実践していく。そして取付職人から経営者に一歩づつ進んでいきたい。経営塾では、実践にかける学びが出来たとと思う。



ヒロ工業株式会社 代表取締役 土谷裕樹

西河技術経営塾代々木校と沼田校とし、同一講座構成 中小企業経営者のための技術経営学



中小企業向けの経営学を教える

見直しの視点を、一つとして科目名と構成は適正かにおいた。それは西河技術経営塾(代々木・以下代々木という)の28章に対して西河技術経営塾入門講座(沼田塾・以下沼田という)が18章と少ない科目で構成しているのに、成果が出ていること。

次に受講生にとって代々木も沼田も経営者層で受講動機に差はないこと。3つ目に経営学は大企業向けの理論であるので、中小企業の経営者に合わない内容となっていないか。

四つ目としてデジタル時代に生き残れる経営学を具体的に教示できているか。5番目として財団設立十年目、経営者育成の柱の「技術経営塾」をメジャーな経営塾にする道筋になっているか。

実学である技術経営学を講義する
 「技術経営学」を意識した科目

財団の第9期(2021年9月)の事業計画には「西河技術経営塾実践経営スクールの第8期までを一区切りとし、第9期の募集までに講座構成および講師の見直しを行う」とある。

「受講生の大半は中小企業の経営者、大企業にのみ通用する経営学を論じてないか」「デジタル時代に企業が生き残れる経営学を教示できているか」などの視点で検討を進めた。その結果「西河技術経営塾代々木校と沼田校とし、同一講座構成とする」「中小企業の経営者を対象とした講義内容とする」など見直しをした。

(小平和一朗専務理事)

- 名とする、技術経営学が文系の経営学科の学部学生に教える「入門経営学」であるとの問題意識に立つて講座を整理する、大企業でなく中小企業の経営者を対象とした講義内容することにした。
- その検討の結果、塾生の需要にそって、西河技術経営塾代々木校と沼田校と命名し、同一講師、同一講座構成とした。
- 9期の講師陣**
 西河洋一(理事長)、小平和一朗(専務理事)、山中隆敏(理事)、浅野昌宏(理事)、土山真由美(ハマゴム技師)、小坂哲平(小坂建設社長) 以上6名。
- 代表的な新規講座**
①技術経営とは何か 経営における技術的な役割と強みをいかした経営戦略を学ぶ。
②企業財務入門 日商簿記3級レベルの簿記と財務諸表の理解。金銭で企業を管理するを学ぶ。
③モノづくりとコトづくり 製造業とサービス業の「つくり」を融合して理解する。
④コスト HALF 戦略 製造原価を半分にする発想法とムダとり。経費削減、設計見直し法を学ぶ。
⑤グローバル経営戦略 海外ビジネスの構築、海外市場の創生や海外人財の活用について学ぶ。
⑥中小企業のブランド構築戦略 大手企業と中小とは、広告に対するお金のかけ方が違う。現実的なブランド構築戦略を学ぶ。
⑦中小企業のDX戦略 中小企業が取組める、お金を掛けないDX戦略を学ぶ。
⑧商品開発プロジェクトマネジメント 中小企業の商品開発等のプロジェクトマネジメントを学ぶ。

(注1) IPA:独立行政法人情報処理推進機構 (2021.10) 『DX白書2021 - 日米比較調査にみるDXの戦略、人材、技術』
https://www.ipa.go.jp/ikc/publish/dx_hakusho.htm

(注2) リテラシー：読み書きの能力。識字。転じて、ある分野に関する知識・能力 (広辞苑)

講師からのメッセージの紹介

コスト HALF 戦略

講師 小平和 一朗

「コスト削減＝利益増」であり会社にはコスト削減の宝が眠っています。攻めのコスト削減について学びます。実際コスト削減に取り組んでいない企業が多いのが実態です。製造コストが決定されるプロセスに従って製造コスト変動要因を多面的に顕在化することでミニマムコストを追求します。購入材料費の引き下げでは、購入材料の要求仕様をMUST/WANTで区分し見直すとともに2社から見積もりを取ります。

グローバル経営の意義

講師 山中 隆敏

本講義では、グローバル経営の意義を学びます。人手不足の状態にある中、日本企業が実践してきた人・従業員を大切に育成する日本型経営を、海外人材も同様大切に育成することが企業経営の要となることを学んでもらいます。また、企業の実態に即したグローバル経営戦略・戦術づくりと海外ビジネスの構想構築のやり方を学び、実践に繋げてもらいます。

グローバル化のために海外を知る

講師 浅野 昌宏

商売の基本は、世界中どこに行っても同じです。相手の望むものを提供し、相手の納得するお金を戴いて、こちらも利益を得るといふ点が変わりません。しかし、文化や習慣の異なる地域では、望むものが違ったり、望み方が違うことがあります。

経営者として、広い視野と俯瞰的な視点で、ビジネスのグローバル化に対応できる力を付けたいものです。

DXの基礎知識の紹介

講師 土山 真由美

企業規模にかかわらずDXに取り組むのに重要なのは目的や目標設定と人材育成です。また、DXで生産性向上を目指すために、ERPという概念は知りうるべき知識と考えています。この講座では、皆様がDXを推進するために必要となる基礎知識をご紹介します。また中小企業において最も重要なIT人材の育成のために、簡単にできるプログラミング演習も行います。

受講者の会社の成長に貢献できる講義を目指しておりますので、どうぞよろしくお願ひします。

中小企業のブランド構築を学ぶ

講師 小坂 鉄平

企業理念に基づいて、現有する強みや技術力などを内外に認知させ、評判や存在感を示すことでブランドは構築できます。ブランドで他の製品との差別化を図り顧客の商品選択を容易にしビジネスリスクを低減することもできます。ブランドという大企業のものと考えがちですが、中小企業が取り組む平易でお金のかからないブランド構築について説明します。その効果として、売上増は勿論、社内の一体化、人材の育成、不毛な価格競争の回避、求人活動における優位性などがあります。ブランド構築戦略について、事例を交えながら語り合ひましょう。

企業トップのマインドチェンジ

日本の「失われた30年」が、ここきてやっと注目されるようになった。今回の衆議院選挙でも原因になっている「分配」が政治の論点になった。国費を分配するのではなく、企業が成長し社員に給与を分配するのが筋である。政治責任もあるが、日本企業経営の問題といえる。ただ国は失われた30年間に消費税を取って可処分所得を減少させている。賃金上昇なく働かせては国民が貧乏になる。さらには「非正規社員」の問題だ。マスコミも政治家も、「非正規」と呼ぶ。正規でない仕組み

特別奇稿 第7回

を許容する法制度が差別をつくり、日本人の正常な感覚を麻痺させる。日本の製造業の国際競争力を高めるのと触れ込みで導入した「非正規」は、日本の製造業の現場力を弱めた。生産性低下の原因の一つとみる。日本のモノづくりを支えたのがQC活動である。それができずのは、現場作業者に対し徹底的に教育を入れてボトムアップの意見を取り入れる「現場力」を作り上げたからだ。ところが今の日本の現場には、3年で転職を繰り返す「非正規」が多く働いているという。非正規社員に

対して中長期的人材育成に取組むことはできない。

IPAは、『DX白書2021』を電子版(注1)で発行した。同白書で気になったのは社員のITリテラシー(注2)の向上に関する施策状況調査だ。米国は社内研修・教育プランを実施しているが54.5%に対し日本は22.0%である。さらに実施していないが米国の12.7%に対して日本は53.7%と遅れている。企業変革を推進する人材の確保で量と質の不足が課題である。日本企業は先端技術に関する社員の学び直しの方針がなく、人材の育成に取組んでいないと指摘している。現状起きていないデジタル革命は、組織変革、社会変革を起しながら進む。コロナ感染対策で日本企業のゆでガエル状態が見えた。日本企業の多くでは、その道のベテランが上司でいるから変化することができない。デジタル化のメリットを理解することができていない。理解していたとしても、現状の仕事のやり方を変える決断は自己否定につながり。人材を育成しようとしていないといわれる。

ITの内容は見えていない。デジタル化で組織効率を高めようとする、組織構成を見直し不要な仕事を無くす組織改革を伴う。皮肉なことに改革を先導する人間の仕事が無くなるのがデジタル革命である。無駄を無くすことで生産性が向上する。企業トップが変化しなければならぬ。(小平和一朗専務理事)

開発工学会の研究会を協賛 実務で使える経営知識を整理する

技術経営学を入門経営学で使用できるよう解説

図書『西河「技術経営学」入門』を資料に「技術経営学」の整理を目指す研究会(主査小平和一郎、副主査土山真由美)を一般社団法人日本開発工学会に提案し、財団は『「技術経営学」研究会』を協賛している。本年10月25日に『ビジネスモデルづくりを学ぶ(4回)』と題しZoomにて研究会を開催。その概要を報告する。

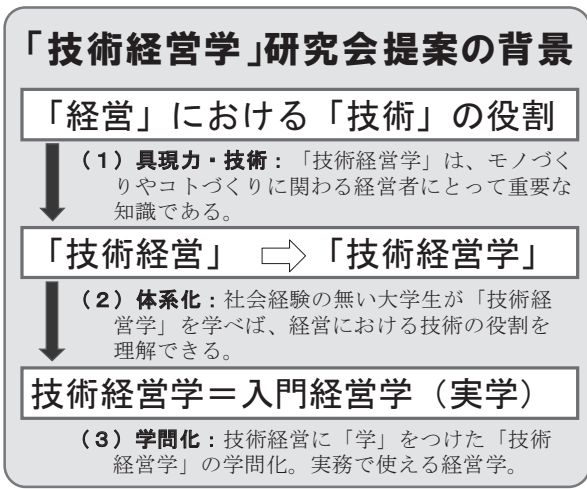


図1 日本開発工学会「技術経営学」研究会提案の背景



西河洋一理事長は「西河技術経営学(7回)」を報告予定



小平和一郎専務理事は「中長期計画(12回)」を報告予定



浅野昌宏理事は「海外取引の基礎(10回)」を報告予定



杉本晴重は「商品開発の取り組み(5回)」を報告予定

未来を予測する

経営は未来学

経営者の心構え

1. 未来の夢を描く
2. 「3現主義」で行動し、自社を誘導
3. 間違えにならぬうちに軌道修正
4. エンジニアリング・ブランドの構築
5. 技術と市場を繋ぐ道筋をつくる

中長期経営計画を立案し実行

未来をつくる

図2 「経営学は未来学」いわれる

「技術経営学」研究会提案の背景

研究会提案の背景を図1に整理した。一つとして経営における技術の役割を明らかにする。技術経営を具現化しているのは、技術である。モノづくりやコトづくりに関する経営者にとって重要な知識である。これを認識させる。

つぎに「技術経営」とはいつても「技術経営学」とは言わない。これを技術経営学に体系化し、社会経験の無い大学生が経営における技術の役割を理解することができるとある。

最後に学問化で「技術経営学」入門経営学(実学)を認知させることだ。それは技術経営に学をつけた「技術経営学」を確立することと、実務で使える経営学(実学)にすることにある。

経営者は未来をアトする

何事にも時間が掛かる。経営者は未来を予測することが必要である。従って経営者は「未来をつくる」と考えないと良い。(図2)

「経営は未来学」と論じる。一つとして、未来の夢を描く(アト)ことだ。二つ目として現場・現物・現実という「3現主義」で行動し、自社を誘導する。三つ目として、間違いに気づいたら、大きな間違いにならないように早めに軌道修正をすることだ。四つ目にエンジニアリング・ブランドの構築に経営者の指示のもと長期戦略で取り組む。最後の五つ目に技術と市場を繋ぐ道筋をつくることをあげている。道筋とは中長期経営計画を立案し、組織構成員に説明し、実行する。

人・モノ・金・情報・時間の管理

「人・モノ・金」は経営の3要素。「情報・時間」を含めて経営の5要素という。その要素に関連し、技術経営学的説明を試みている。(図3)①会計数値で管理する。経営マネジメントの基本を理解する。②現金・預金を管理する。と会社の息づかいが分かる。③現金(キャッシュ)は企業の血液である。④仕掛品、材料などの棚卸資産を多くしない。⑤異常値を見つけたら経営実態を確認する。以上5点を挙げている。

財務と経営学は、別物となりがちである。例えば仕掛品、材料などの棚卸資産が増額しても見えにくく、生産計画の社内流れを把握してないと正常異常の判定ができない。損益計算書だけでは見えな部分である。財務データは見えない部分である。お金を管理することは、生産管理と販売管理と財務管理が結びつくこと論じる。

知識としてのモノ・コトづくり

野中郁次郎のSECIモデルに関する研究を参考にして技術マッ

(注3) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告/『連載:知的戦略』に掲載、(注4) 「経営・事業戦略に貢献する知財価値評価と効果的な活用法」(2021.3.31発刊収録)第5節 M&A時に注意すべき知財対応と幹部への説明の仕方 (P.675-P.685)

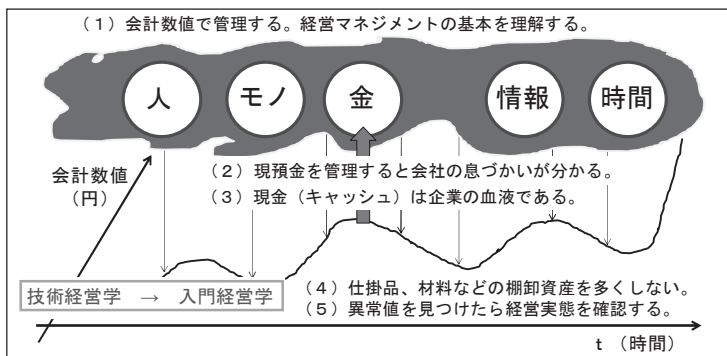


図3 経営の3要素や5要素と会計数値:技術経営学的解析

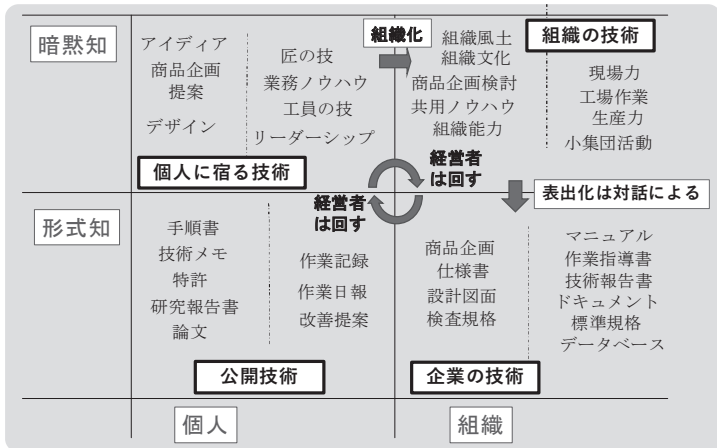


図4 知識としてのモノ・コトづくりの技術マップ

プを整理した。(図4) 図4を見て驚くことは技術と言っても広範囲であることだ。技術で注目されるのは「匠の技」や「特許」であるが、それでは狭い。暗黙知である「組織の技術」であったり、形式知である「企業の技術」であったりを含む総合力として技術者を捉えなければならぬ。経営者はPDCAを回すように技術マップを経営戦略に基づいて回すことが重要である。回す上で重要なのは、組織に共有されている暗黙知からの文書化で、「マニュアル等」に形式知化する「表出化」のところが重要である。技術を企業の技術とすることができる。組織が獲得した形式知を個人々人が暗黙知として獲得するところである。この重要性の認識が甘く

短期雇用の非正規労働者に現場を任せている状況を考えると、現場力と言われる「個人に宿る技術」の価値認識が薄れているように見える。それが現状の生産性の低下の原因といえる。経営者は技術の存在を理解し中長期戦略として、次世代の技術を育む必要がある。10月25日の研究会(4回)で参加者の尾瀬パークホテルの六本木勇治は「経営における技術の存在を意識することで従業員(料理長)との会話が変わる」と報告。「メニュー、食材の選び方、材料コスト、顧客との接し方など、経営戦略に基づかなければならぬ。従業員と共有しなければならぬ。従業者と共有しなければならぬ。経営の重要性を語ってくれた。

(注3) 知財戦略3

M&Aでの知財経験

M&Aについて

日本でも最近M&Aが大変多い。私は、日立ハイテクで事業買収や売却だけでなく資本提携や業務提携、投資を含めた広い意味でのM&Aを三十件以上経験した。M&Aでは、DD (Due Diligence) も当然重要であるが、買収後の事業を計画通りに成功させるためには、PMI (Post Merger Integration) も大変重要である。

M&Aに関しては、法的な本等の情報はあがるが、企業がどう対応したかの詳細は、最大の企業秘密になるため公開されない。ましてや失敗事例は全く公開されない(注4)。

M&Aでの知財対応

業種によっても全く異なるが一般のメーカーのM&Aで、知財が必ずしも問題になる訳ではない。しかし、知財に係る大きな問題、課題が発生した場合には、M&Aの譲渡価格に大きく影響することもあり、その中止もあり得る。そのため、関係部署と密に連携し早期に知財に係る事業リスクの有無を調べ、関係部署と情報共有することが重要である。知財部としては、突発的な期限の厳しい重要業務となるため、仕事を把握し予算化して計画を立て、少数精鋭の専任プロジェクト体制を構築することが重要である。

M&Aは、人を大切にすることが大事!

日本パテントデータサービス(株) 弁理士 石塚 利博

自らM&Aを経験

日立に入社しMRIの開発業務に従事したが、日立メデイコへ事業譲渡することとなった。那珂工場では初めての大異動であった。全体で百名以上で、組合は、3年の出向後に転属と組合計画であった。私が、設計出向者約六十名の代表を任せ、検査、製造の代表者と相談し組合と毎月厳しい協議を一年以上行った。最終的に「条件を満たさない場合には転属を考慮する」との確約を文書で得た。事業は赤字で、利益から計算する通常の事業価値評価は困難であった。そのため、個別に資産評価した。米国特許は約二百件もあり、大変良い特許もあった。恩師が良い特許を大変安く評価しているのを知り、驚いて聞いた。「高い評価をしてその借金を返すのは君だぞ」と言われた。当然、買収金は異動者が稼がなければならぬのである。M&Aの本質を知った。結局条件は満たされず殆どの出向者が戻った。

テルモ名誉会長和地氏のご講演

テルモを立直したことで有名な経営者である。英国の企業を買収時、米国ファンドと争ったこと。ファンドは工場の測量まではしない、幹部、従業員を大切にすること。一方で、和地氏は、人員整理する、とのこと。ファンドより遥かに安い金額で買収に成功し事業拡大したとのことでした。

(注5) 明治大学政治経済学部専任講師・博士(経済学)

(注6) 頭脳流出に関する議論については、田所昌幸『越境の国際政治』(有斐閣、2018年)を参考にした。

2021年のノーベル物理学賞にプリンストン大学の真鍋淑郎氏が選ばれ、この快挙に日本中が沸いた。同時に、同氏の国籍や研究拠点がアメリカであったことは、日本の「頭脳流出」への懸念をいっそう高めることにもなった。第二次大戦後、資金も研究職のポストも少なく、海外に向かう研究者は少なくなかった。冷戦期のアメリカでは基礎研究に多額の予算がつけられ、世界最高峰の研究環境が整備されてきた。さらに移民政策は高度なスキルや知識を持つ人材を優先的に受け入れており、アジアから多くの優秀な人材を惹きつけた。

アメリカでは1901〜91年までの科学分野で100人のノーベル賞受賞者を輩出したが、そのうち44人が外国生まれかその子弟である。とくに1965年移民法以降には、薬学や化学、物理学の分野で外国生まれの受賞者が激増し、2016年には6人のアメリカ人受賞者には全員が外国生まれであった。科学分野の博士号取得者の割合も外国生まれの方が高く、アメリカは高度人材の「頭脳流入」の恩恵を受け続けている。途上国の高度人材の多くが欧米諸国による技術援助で育成されたことを考えると、彼らが自国でなくアメリカ経済の成長に寄与しているのは何とも皮肉だ。

頭脳流出を止めるには、①物理的に出国を禁止する、もしくは②祖国に残された人々に一定の「補償」を提供する義務を課すことなどが考えられてきた。

連載：アメリカ経済史に学ぶ

第18回 ノーベル賞と「頭脳流出」

下斗米 秀之 (注5)

しかし、開発途上国の脆弱な出入国管理には限界があるし、国境を超えた課税などの「補償」を実効性のある形で強制するのも難しい。魅力的な待遇を高度人材に提供できない途上国の交渉力は弱く、人材流出の規制には十分な効果が期待できないのが現実である(注6)。

しかし、とくに21世紀に入ってから、高度人材の国際移動は、送出国の資源を奪う「頭脳喪失」ではなく、送出国にも利益になることと強調されてきた。移民から本国への送金は本国の経済成長に寄与するし、海外で受ける教育や経験は人材の質を高め、彼らの一部が帰国すれば送出国にも利益となる。シリコンバレーで働くIT関連の技術者や起業家には、インドや中国の出身者が多いが、彼らが帰国して自国で新たなビジネスを立ち上げることも珍しくない。アメリカが経験する初めての「頭脳流出」である。近年では、こうした「頭脳還流」にも注目が集まっていく。実際のところ、開発途上国の多くでは、高度人材の労働力移動によって、利益を受けている点も強調しておきたい。

だからといって頭脳流出が望ましいわけではない。日本の研究環境の悪化や研究力低下が、頭脳流出に拍車をかけているのも事実だ。真鍋氏の快挙は、骨太な基礎研究に取り組む環境を日本にも作るための重要な一歩を踏み彫りにしたように思われる。

一般財団法人 アーネスト育成財団 案内

西河技術経営塾9期生
 来年1月末から開塾する塾生の募集をしている。今期から「代々木校」と呼ぶことにした。沼田で取り組んでいる入門講座を「沼田校」とし、代々木校と同じ講座構成とした。西河技術経営塾(沼田校・3期)は、沼田市の後援を得て3月末に開塾する。

「技術経営学」研究会の開催

開発工学会の研究会を協賛する形で取り組んでいる「技術経営学研究会」の第4回をZOOMにて10月25日に開催した。テーマは『ビジネスモデルづくりを学ぶ』で小平和一朗が研究報告をした。副題を「技術経営の技術の存在を明らかにする」とし30名近い受講者が参加した。次回(第5回)は『商品開発の取り組み』と題し、杉本晴重が発表する。

定例評議員会の開催

第9期の事業報告を審議する定例評議員会を12月8日にフォーレストテラス明治神宮内「樵」にて開催する。

編集後記

DX研究に取組んで、昔のことを思い出した。「読み書き・そろばん」と言うが、入社した70年代は、そろばんを使っていた。やがてパソコンに変わった。まず関数電卓、ワープロ、パソコンと仕事の道具が変遷した。最初は会社が買ってくれることもなかったが自分で購入して仕事した。それでも70年代のイノベーションは個人レベルで取り組めた。今日のDXは、人・モノ・金の規模が異なる。組織変革を伴う、仕事のやり方が変わる。価値基準が変わる。まず経営トップがDXを理解し、方針を出す。次にトップの戦略を理解して、日本の強みであるポトムアップの提案が出るのである。改善レベルではない。改革の提案である。この改革は、情報処理と現場業務を理解できないと企画提案ができない。例えば「経理をペーパーレスにする」と社長が言う革命が起きる。請求書の発行も受付もデジタル化でデータ入力が必要となる。省力化される。(小平和一朗)

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告
2021年10月31日
Vol.10 No.1 (S036)



一般財団法人 アーネスト育成財団
(Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053
東京都渋谷区代々木1-57-2
ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260
FAX : 03-6276-2424

Home page : <http://www.eufd.org>
Facebook : <https://www.facebook.com/earnestUFD>

■ 発行人 西河 洋一
■ 編集人 小平和一朗