

発明くんのプロフィール

「身のほど」を知って「身の丈」で生きる。

- 1.はじめに
- 2.待たざる小さな会社に役立つ経営書が無い
- 3.「経営評論家」のご指南も役に立たない
- 4.社長の器量で会社の発展は決まる、というのは本当か
- 5.喰っているだけでも「偉い」と自己満足するしかない
- 6.会社経営は日々食べていくための手段である
- 7.会社は誰の者か
- 8.中国古典から学ぶ: 中国大陸への憧れ
- 9.中国古典には立場の弱い人間が生きていく知恵が詰まっている
- 10.中国古典から学「身のほど経営」
- 11.小さくても社会から必要とされる存在感ある会社を目指す
- 12.無理をせず身の丈に合っていれば良いのではないか
- 13.大きな組織は人を劣化させる要素がある
- 14.大きい会社は本当に「偉い」のか
- 15.小さな会社は、生きる知恵で存続をかける
- 16.大手企業のくびきから脱皮するチャンスでもある
- 17.人の意識は変えることができるのか
- 18.「筋が良い」研究テーマが生まれにくい
- 19.研究開発部門が抱える問題は
- 20.大企業のリーダと小さな会社のリーダの違い
- 21.大企業のリーダたちへの期待
- 22.視点は組織から個人へシフトされる
- 23.グローバル社会で生き抜く企業の条件
- 24.小さな会社は得意分野で帆を揚げ、したたかに生きる
- 25.グローバル規模での「知財係争」が急増する
- 26.「知的財産経営」の時代がやってきた
- 27.このままでは日本の「物づくり」技術が消滅する

1.はじめに

小さな会社が生き抜くには孫子いわく“戦わずして勝つ”である。しかし当社のような小さな会社は戦いの土俵すらあがることができない。なぜなら先立つもの(資金)が無いからである。だからと言ってこのまま「じっ」としていたら弱い苛めに会い、やがて潰される。勝てなくても良いから負けな方法、つまり競争しないところへ身を置くしかない。先立つものが無くてもやれることはある筈だ。それは身の丈を超えないで、お客のそばで誠実に仕事をする事である。この信念は変わることなく持ち続けてきた。小さな会社には、これまで生きてきたそれなりの知恵がある。この知恵が、「知的財産」なのであろう

この書物は、自分の経験を中心にして小さな会社の生き残り策を探ったものである。どこまで普遍性があるものなのか心もとない限りだが、大企業のくびきから脱しなければ成らない小さな会社が元気にイキイキと生き残っていくための、チョットしたヒントぐらいにはなるかもしれない。何かお役に立つことが書かれてあれば嬉しい。

小さな会社だからといって、卑屈になる必要なんてまるでないと思っている。このむずかしい世の中で、少人数でも食っているだけでも偉い。そんな評価が大企業あたりに勤める人間から出るようになれば、もっと活力が湧いてくるだろうし、それが健全な社会だという気がする。

2.持たざる小さな会社に役立つ経営書は無い

自分も経営者の端くれであるからには、会社を大きくしたい、という思いはある。会社を大きくしなければ世間からの信用が得られ難いという事実がある。会社の信用を図る尺度として人様は会社規模から判断する。先ず聞かれることは“御社は何人でやっていますか”である。社員数が信用度の目安になっている。信用や評価を得るためには会社を大きくすることが早道である。

では会社を大きくするにはどうすれば良いのか、経営書と云われる書籍を何冊が読んでみたが。書かれていること、いちいちご尤も

でございます、と頷くのだが、経営基盤が脆弱な会社を相手にしたアドバイスが少ない。しっかりとした経営基盤があり、改革意欲と実行手法を学べば発展の余地があると思われる会社を対象である。当社が実行できることは見当たらない。なぜなら日々食べていくのが精一杯で、余裕なんて無い。

やはり必要なのはマネーである。持たざる小さな会社が実行できることは限りがある。自分とすれば持たざる者は一体どうすればいいのか、その辺りを教えてくれる経営書が欲しいのだが。

3.「経営評論家」の指南も役にたたない

また経営評論家は会社を発展させる要件として次のようなことを言う。“**1つ**、社員を大切に育てよ。待遇を良くして給料を上げ働きやすい環境をつくること。**2つ**、顧客ニーズに合った商品を絶えず提供できるフレキシブルな組織をつくり新商品の開発投資を惜しんではならない。**3つ**、商品に付加価値を付けて利益の高い商品づくり、競争に勝てる差別化商品へシフトしていかなくてはならない”と。

なんとお金のかかることばかりか、おもわず溜息が出てきてしまう。当社でも、それなりに努力してきた項目だが実現させることは難しい。社員を育てるにも社員が雇えない。

当時の当社は、学生アルバイトが大きな戦力であった。彼らは実に気ままに働く。雨が降れば会社へ来ないのは当たり前である。その日は自分で、納品物を配達するしかない。アルバイトの連中が出勤してくれるだけで有難い、これが人を使う原点となってしまう。情けない話だが人を育てるどころではない。

日々の資金繰り、アルバイトの募集、営業活動、挙句は新商品の開発と何でも自分でやるしかない。明日も知れない小さな会社にとって、現実は一時の猶予もくれなかった。

4.社長の持つ器量で会社の発展が決まると言われる

経営評論家と称されるアナリストに言わせると、会社が大きくなるには理由があるらしい。その理由は一つである。つまり社長の経営が上手くないということである。言葉を変えれば、社長が持っている器量以上には会社は大きくなりませんと、いうことらしい。当社が大きくなれないのは社長の器量が小さかったからである。確かに仰せのとおりである。しかしこれで片つけられたのでは立つ瀬がない。

5.喰っているだけでも「偉い」と自己満足するしかない

経営評論家のアドバイスに反論する資格はないが、経営者には幾つかのタイプがあるはずだ、と屁理屈をつけて自分を納得させるしかない。

一つは、会社を大きく発展させ、社員をたくさん雇い、約立つ商品を世に出して多くの人を喜ばすことができる経営者。これは間違いなく「エライ」。残念ながら自分には、この才能は全く無い。

二つ目は、持っている技（ワザ）や感性（センス）にこだわりながらブランド（企業・技術・個人等）を築いて御客を引き付け、取引を持続させる能力のある経営者。この経営者も「エライ」。残念であるが自分にはこの才能もない。自分に能力が無いなら開き直すしかない、“会社が潰れず、国にも頼らず、喰っているだけでもエライ”と、「空元気」をだして悦に入っている自分が居る。早い話が、身勝手なのである。

6.会社経営は日々食べていくための手段である

1) これから起業を目指す人たちにアドバイスができるとすれば、「自分はどのタイプなのか」を見極めておくと楽かもしれない。会社を興す動機は個人の勝手だが、人間はまず喰っていかなければならない。

ましてや社員がいれば責任はもっと重くなる。自分の食い扶持だけでなく、社員の家族を養う責任まで負わねば成らない。となればその重荷は尋常ではない。なぜなら、現社会での貧しさは苦痛であり屈辱でもある。清貧に耐えられる人は稀であろう。つまり心意気だけでは生き難い世の中である。「お金と志」この兼ね合いが大変悩ましい。

生活できる経済基盤なくして自分の精神の安定はありえない、これまでの日本は企業利益の配分も上手くいき、そのお陰で多くの国民が豊かさを享受してきた。自分はその恩恵を十分にうけてきた。つまり「逃げ切れた」幸運な人間である。

自分たちの子供の頃は、真面目に働いて人並みの生活をしたという夢が支えとなっていた。だから少々貧しくても惨めさはなかった。しかし、いまは経済基盤がなければ惨めであり志や夢を語るどころではない。とにかく喰っていく為にはどうするか、いくら考えても生きる知恵は身に付かない。行動してこそ見えてくる。

なにはさておいても喰っていくに必要な収入を得るには知恵と体力が必要という。つまり、知識よりも生きていく知恵を身につけることが肝要である。いくらアタマで考え、悩んでみたところで腹は膨れない。吉田松蔭先生いわく“何の為に学問するのか書物を読んでいるばかりでは駄目だ、事業をやれ、ただし金儲けでなく社会の為に具体的なことをやれ” 実に共感できる言葉である。

7.会社は誰の者が

例えば社員500人いて立派ですね、と言われても、その500人が果たして幸せかどうかは分からない。少なくとも確かめようがない。会社を大きくしたせいで犠牲者が出て、社風に合わない人間がやめても、それでも贅沢ができるお金が会社に残っているというのは、どうも自分の考え方とは合わない。“会社を設立して40年経つのに、いまだに大きくなれず、小さな会社であるから負け惜しみで言っているのだろう”と言われても反論する気にはなれない。

余談になるが、「日本アイアールさんは、何で喰っているのですか？」という質問を受けることがある。恐らく、商売にならないことばかりしているから心配をしてくれているのであろう。“当社（自分）は霞（カスミ）を喰って生きています”とはぐらかすしかない。

8 中国古典から学ぶ: 中国大陸への憧れ

当社は1995年から中国特許関連の仕事をはじめた。なぜ中国特許関連の事業に乗り出したのか、その理由は大してして深くない。自分が古き中国文化に憧れ、なんとなく中国が好きになっただけのことである。多分、親父の遺伝子を引き継いだのかもしれない。

親父は馬賊の親分になりたくて中国大陸へ渡るため、当時の「関釜連絡船」の出航地であった下関に流れ着いたと聞いている。ところが、何やらゴタゴタとしているうちに終戦を迎えてしまった。馬賊の夢が破れた親父は「これも何かの縁だろう」と下関永住を勝手に決めたが、そのあとは家族5人を残して蒸発したのである。

自分は、顔も知らない親父が憧れたという中国大陸や馬賊について関心を寄せていた気がする。高校生のころであったと思う。テレビで「夕日と拳銃（壇一男）」を見た。満蒙独立という壮大な夢とロマンを追い、燃え尽きた男、伊達 麟之助の生涯であるが、とにかく「カッコー」がよかった。

9. 中国古典は弱い立場にある人間が生きていく知恵が詰まっている

その後は、中国書物に関心を持ち「史記」や「三国志」に類する書物を読むようになる。「三国志」の主役である「諸葛孔明」の活躍が痛快であった。「諸葛孔明」が戦上手であったのは「孫子の兵法」を学んでいたからだ、というくだりがある。今度は「孫子の兵法」に類する書物を読むことになる。

「孫子の兵法」の中で「将（リーダー）」が持つべき「徳（仁・義・礼・智・信）」について“孔子曰く”で始まる様々な論語が取り入れられている。論語は弱い立場にある人間の生き方を導く言葉がたくさんある。

昭和 45 年に自分が書いた落書メモが残っている。

3 月 31 日、卒業式が北 10 番教室で行われた。自分にとって卒業とは一体何だ。それがこれからの人生に何を齎すというのだ。自分の家庭は生活保護を受けていたため、劣等感の下で生活をしてきた。だから自分は、その劣等感から抜け出すためにそれなりに必要な努力はしてきたつもりだ。

故郷を離れることが、また夜間大学へ行くことが一つの関門であるなら、それを避けるわけにはいかない。そうまでして手に入れようとしたものに何の意味があったというのだ。“自分が願っていた幸せとはなんだったのか”という自問自答であった。9 年間、働きながら得た努力（学歴）は正当に認めてはくれない。それは努力をしても認められず底辺を切り捨てようとする社会制度への反発であったと思う。

10.中国古典から学「身のほど経営」

しかし社会に向かって幾ら反発をしたところで幸せにはなれない、と論語は説く。“一体、自分のやりたいことは何か、どのように生きたいのか、それを決めなければ良い人生は送れない”とある。そして自分のやりたいことが人間としての道を踏み外すものでなければ誇り持って突き進めばよい、と勇気つける。

論語に“利をみて義を思う”がある。利益を求めるときは人間として正しい道を念頭におき利益ばかりを追求してはならない。つまり不正な行いによる事業（金儲け）を戒めている。この言葉は自分の気持ちを随分と楽にさせてくれている。

とかく人間は、ご都合主義である。立場が変われば考えも違い、それぞれの言い分があるという。人間の「欲」は無限であり、限り

が無い。放っておくと大変なことになる。「欲」の心へ大きく振れれば「仁」の心で戻すと云うことであろう。人の心は「欲」と「仁」の振り子の如くである。

論語を読めば「韓非子」の思想にも辿り着く。孔子は「仁」の必要性を説き「韓非子」は性悪説を論じている。人間は「欲」と「仁」の闘ぎ合いの中で絶えず苦しむことになる。

11.小さくても、社会から必要とされる存在感ある会社を目指す

自分には商いの才はない。しかし“事業の目的は金銭だけではない、志が大切である”という信念は持ち続けている。しかし！運よくして会社が大きくなれば事業欲に囚われるのか、それとも「身のほど」経営が守れるのか「イザ」となれば、どう転ぶか自分でも分からない。とかく人間の心は、あてにならないものである。

「欲」の全て悪いわけではない。良い「欲」もある。例えば、どんな会社であろうが社会から認めてもらいたいという共通の「欲」がある。例え小さな会社であっても社会に必要とされる「キラリ」と光る会社になりたいという思いである。小さな会社であっても働く者が明るく、誠実に仕事をしていれば社会から必要とされる会社になれる筈だ。

“ボロは着ても心は錦”である。営業のドサ周りで“足は疲れても、心は疲れない”である。更に“日々、食っていけるだけでありがたい”この感謝の気持ちを忘れないことが大事である。

この気持ちを持ち続ければ少々の不満はなくせる。これが小さな会社の経営を長く続ける秘訣である。論語は“**「仁」を外れた人間は墮落する**” “**人は逆境にあるときこそ真が問われる**”と戒めている。小さな会社が生きていくに必要な知恵が論語にはたくさん詰まっている。

12.無理をせずに身の丈に合っていれば良いではないか

自分は、思いもよらぬ成り行きから、たまたま社長になっただけである。元々が会社を経営する意欲も能力も持たない。意に反して小さな会社の悩みである金策と人材獲得の苦労は十分に味わってきた。バブルの浮かれ騒ぎの恩恵はなく会社を大きくすることはできなかった。だが、バブル崩壊にあっても会社は潰れずになんとか生きている。

世は成果主義（効率主義）を掲げ、企業も社員も切り捨て側にある「勝ち組（*）」と、切り捨てられる側にある「負け組み」の二極化が進んでいる。バブルの崩壊が企業リストラのきっかけとなった。自分の後輩たちが苦汁をなめて配転に出向に首切りと会社から追われる境遇となった。

我々の世代と彼らは、日本の高度成長と生活の向上を軸にして進んできた世代である。会社の言いなりに身を捧げてきたといっても過言ではない。その後も日本企業は、利益確保のため経営効率を求め経費削減とリストラの大合唱である。

会社経営がまずくなつたから、利益が減り株主が煩いからといって中高年社員をいまさら吐き出してしまう会社とは、そもそも何なのかという疑問を持っている。「なぜ、おやじ社員は働かないのか」という書籍がヒットしているらしいが同軸で論ずるには無理がありそうだ。（*）「勝ち組」と「負け組み」の語源は「勝ち組」から出たように人間の差別意識を端的に言い表している奢りの言葉と思う。

13.大きな組織は、人を劣化させる要素がある

自分は大きな会社に15年勤めて、大きな組織には人間を劣化させる要素があることを知った。個人が尊重されず、まず組織が第一である。自分のような生来のハミダシ人間は、自分の身を守るために社内転身を繰り返さざるをえなかった。「飛ばされる前に跳べ」である。そして最後は自業自得で退職する破目になった。

確かに小さな会社には、明日をも知れない不安定さがある。社員も居ついてくれない。銀行も融資をしてくれない。日銭欲しさに、利幅の薄い商品を売り歩かなければならないの「ない、ない尽くし」である。それでも「どっこい」生きているという実感がある。

小さな会社だからこそ、できることがあるのではなかろうか。社員が幸せに生きられて、会社も無理をせずに、「身のほど」を知って成長すれば、少なくとも個人をないがしろにすることはないだろう。

人さまに自慢できるような会社ではないが、「身のほど」経営を実践して一本の筋は通してきたような気がする。本格的な「情報化・ソフト化」時代を迎えて、大企業も個人の尊重を謳わざるを、えなくなってきた。大企業はリストラで、もっと小回りの利く組織へと転換しつつある。状況とすれば、中小企業のような形態に近づきつつある。会社は社員が持つ個人の感性（五感）や創造力（知の生産）を頼りにせざるを得ない状況になっていることは確かである。

14.大きい会社は本当に「偉い」のか

日本では大きな会社が無条件に高く評価されてきた。小さな会社は「フン」と軽くいなされてしまう。正直なところ小さな会社は社会的地位が低いのである。

10年以上の前の話で恐縮だが「中国特許出願」のことで大手企業さんの「知的財産部」へ商談の御願いを入れた。担当者に辿りつくだけでも大変であった。その反応は“うちは既に万全な体制が出来ているから、営業に来ても無駄だ”と、つれない返事である。このまま引き下がるのも癪にさわる。折角の機会だ、万全と云われる体制を教わるのも悪くない。無理を御願いして強引に訪問することにした。

なんてことは無い！大きいことは良いことだ！実態は「丸投げ」体制が確立されているだけである。製品の品質管理体制は万全であるが、文書の品質管理体制は持っていない。

“丸投げで問題ありませんか” と押し問答したが最後は開き直りである。“大手の業者へ依頼しているから問題はない。例え問題が出たとしても、大手業者に依頼して駄目なら仕方がない、と回りも納得してくれる。もし小さな業者（当社）へ依頼して問題が出たとすれば、何故小さな業者に依頼をしたのかの責任が問われる “と。妙に納得である。

確かに大きな業者は優秀なスタッフも揃え仕事品質も期待できるであろう。しかし図体が大きくなれば、生産効率が求められ経営が優先される懸念がある。

更に続きがある” 年に百件近く中国出願しているのに、そのうちの数%の品質を高めたところでムダである “。つまり 100%の改善策を持ち、しかもコストダウンが実現できなければ上司への進言も難しい、と云うことである。

おそらく、問題が発生すれば、そのつど場当たりの対処しているのであろう。幸いというか事故に会う特許明細書は稀でしかない。であれば「楽」して、上司にも「睨まれず」何もしなくて単なる流通屋さんになる方が良いに決まっている。大手企業には優秀な人材がたくさん居るのに実に勿体ない使い方をしているものだ。

15.小さな会社は、生きる知恵で存続をかける

小さな会社が、存在感をアピールすることは、確かに難しい。小さくても存在感ある会社を目指すなら「自由な発想」と「行動する知恵」そして誰もが思いつかない独創力を生み出す能力が要る。それを身に付けていれば、例え小さな会社であっても存在感をアピールすることはできる。

小さな会社であれば個人が持つ興味、知識、感性、実行力、経験知といった資産を活用することはさほど難しいことではない。個人が持つ自由な発想は小さな組織でこそ活かされる。自由な発想は量産化することは出来ず大きな組織の中では生まれにくい。

グローバル社会で国の境が取れていくように企業も大小の境が取れて行くことを期待したい。今後の企業評価は会社が大きいとか小さいとかでなく、会社の資質が問われるようになって欲しい。

お客からみれば“御社ができることは何ですか？我が社にどんな利益をもたらすことができるのですか”が最大の関心事だと思う。お客を納得させる提案力が問われる時代である。

ネット社会の現実を見ればあきらかである。小さな会社であろうと例え個人であろうと値打ちのある面白い、役に立つ、情報を発信していれば、たくさんの人がアクセスしてくれる。大きな会社が金と人手をかけたところで、面白くも何ともない情報であればアクセスはしてこない。情報発信者は良質の「遊び心」が必要である。ただし本当に遊んでいたらリストラされる。

16.大手企業のくびきから脱皮するチャンスでもある

小さな会社は大手企業の「下請的要素」が強い事業形態であった。しかし市場が多様化していけば、大企業が気づかない部分、苦手としている部分での協業が求められてくると思う。

「黎明・成長期」におけるキャッチアップ方式の工業社会では人、金、技術に勝る大企業が圧倒的に有利であった。研究テーマに困ることは無く、開発課題も明確であり、その課題を解決する技術も残業に耐える根性もあった。この状況から鑑みれば(*)小さな会社は下請する以外に選択がなかったといえる。しかし大企業は「成熟・衰退期」を迎えている状況の中で「筋の良い」研究開発テーマを生み出すことに苦労している。

この現状は「中小・ベンチャー企業」の出番が増えることを示唆している。知的社会では、小さな会社や個人が持つ知恵、ソフト、感性といったものが見直されている。小さな会社は取り替えがきく歯車ではなく、接着剤のような存在になるべきである。考えようによってはエキサイティングな本当に面白い時代を迎えたと思う。

社会の変化は必ずチャンスを齎す。それが良い時代なのか悪い時代なのかは企業、あるいは人それぞれである。（*）特許文書に良く出てくる用語だが翻訳不能。

17.人の意識は変えることができるのか

グローバル社会は市場の多様化を促し、新しいビジネスモデルを創出している。様々な変化が会社経営のあり方にも影響を及ぼすのは当然である。日本特許庁だって変わらざるを得ない。

これまでは、特許出願された案件を審査して“特許権を与ええます、与えません”とやっていたら安泰であった。ところが、最近では権利化された特許の活用（運用）まで口をだすようになってきた。最も変化を嫌う「お上」ですら変わらねばならないほど、社会が変化している証であろう。

ところが既得権で温存されている人たちは「蛸壺」には入ったままで出てくる気配がない。変わろうという強い意志があれば変わることはできるのだ。なぜなら人間のDNAの数が約30000個で、なんと「ハエ」の倍ぐらいしかなかったということで保証付きである。これは何を意味するのか？人間が持って生まれた資質は大きな違いがないということである。つまり人間の能力差は成長していく過程の環境に左右され大きな差がつくという「後天説」の証明である。

だからこそ人間は、その意志さえ持てば、何時からでも変わることができるのだ。しかし変わっては困る立場（既得権者）の人たちがいる限り、軋轢が生じる。既得権は改革が進めば、その推進者へ移動する。しかし絶え間ない変化が続かない限り、また新たな既得権が温存されていく。歴史を見れば世の理というべきか、人間のずるさがよく分かる。

18.「筋が良い」研究テーマが生まれ難い

「黎明・成長期」での企業経営は楽であったと思う。なぜなら市場のニーズが明確であり、成功すれば投資の回収ができるという保

証があった。他社よりも早く成功するだけが共通の目標であった。つまり「あれこれ」と具体的な目標を与えて一致団結の協調精神で取り組むことができたのだ。

しかし「成熟・衰退期」を迎えたいま、経営上層部は“技術者たちよ、もっと創造的なれ”つまりアイデアに富んだ商品（技術）を開発して会社経営に貢献して欲しい、と言いつけている。甚だご都合主義ではあるが、あれこれと具体的な研究開発テーマの指示が出せない状況が見て取れる。

しかし急に言われてもそんなに器用に立ち回れる技術者はいない。従来の中々から中々抜け出せないでいる。いずれは個人の興味で研究や開発がやれる風潮も出てくるであろう。しかし多くの技術者たちが独創力を身に付け、組織と折り合いをつけながら筋の良い技術を生み出すには、まだまだ時間がかかりそうである。

19.会社の研究開発部門が抱える課題は

ある雑誌記者が「貴社の研究開発について何が問題なのか」と、経営幹部と現場の開発技術者に聞いてみたという。経営幹部たちの不満は、我が社の技術者はサラリーマン化している。つまりベンチャー精神が足りないことを嘆いている。一方、現場の技術者たちは、我が社の経営幹部連中は商品戦略とか技術戦略といった経営戦略がないことを嘆いている。

これまではノルマだけが上から押し付けられ忠実に実行するのみである。つまり、課題は上から与えられない限り仕事ができない体質になっている。自分で考え行動を起こすことは異端者であり、組織第一の中では受け入れられるものではなかった。

この期に及んで、お互いが責任を押し付けあっても、「せんない」ことである。経営者が悪い、社員が悪いと言ったところで時間の無駄である。経営陣も社員たちも変わる必要がある。

20.大企業の部門リーダーと中小企業経営者の違い

やや暴論を吐かせてもらえば“これからの時代、大企業の部門リーダー(将)は小さな会社の経営者になりきれないと成功は難しい。いきなり、小さな会社の経営者になりきれ、と唐突的に言われても、その実態がつかめず「ピン」とこないかもしれない。まずは小さな会社の経営実態を知り、大企業の部門リーダーの立場と比較すれば理解が得られ易いと思う。

小さな会社の経営者は、大きな成功体験がないから、過去のしがらみ囚われることはない。経営資源(カネ、ヒト、モノ)が限られているので失敗が許されない。情報の質は会社経営を左右するので極めて敏感である。部下がいなくても独りでもやりきる責任を負う。

一方、大企業の部門リーダーは、成功体験が大きいから、その柵から中々出られないでいる。お金の心配をする必要がないので例え計画とおりに進まなくても時間の猶予はある。情報は下から挙がってくるのを待っていれば良い。優秀な部下がたくさんいるので任せることができる。

21.大企業の部門リーダーたちが期待される

大企業の部門リーダーたちは大きな組織を束ねてスケールが大きい仕事をやってきた経験がある。また仕事を通じてできた人脈も凄いものがある。これらの経験に小さな会社の社長が持っている知恵をチョイと加えれば、孫子が説くところ「将」なれるのではなかろうか。

何らかの理由で会社を離れ、その後の生活を自分らしく生きて行くためには必ず役に立つ筈である。今からその準備をしながら会社の金を大いに使って大きな仕事(*)をすることは会社の為にも自分のためにもなる。(*) 無駄使いでなく会社へ儲けさせなければダメである。

大企業であっても新規事業のグループ（組織）は自立性が保たれ、社内人材に限らず社外の人たちと協業して事業を進めていくという動きがでてくると思う。例え相手が小さな会社であっても必要あれば協業するであろう。いつまでも「自前主義」に拘れなくなっている。

大げさに言えば、大企業の組織は小さな会社の集まりのような連邦形態（*）へ変わっていくと思われる。夫々のグループは「自由」が尊ばれ、決済権限も与えられる。すなわち大企業の部門リーダーたちは小さな会社の経営者と同じ形態になって行く。（*）独立を保障した垂直型と知的財産などの共有を進める水平型を展開。

22.視点は組織から個人にシフトされる。

これからの大企業は、有能であるが勝手気ままに働く社員が増えるであろう。しかし会社が元気になれば彼らは、より創造的な仕事を楽しみ、フリーに行動したり考えたりするようになる筈だ。会社の都合だけで考えるのではなく、自分の興味から考えていくことが多くなれば会社は健全な姿を取り戻せる。

会社が変われるキッカケ（キーワード）となるのが、やはりグローバル化である。いまの自分たちの力では中々変わらないと思う。恐らくは外国人社員が増えることで会社が変われるのではなかろうか、と期待をする。またこれから入社する学生たちも“自分は何をやりたいのか”の目的を明確にして入社してくるであろう。

自分のアタマで考え、自分で答を出す論理力を身に付ける教育も既に始まっていると聞く。さらに英語授業は小学校から始まっている。彼らが入社してグローバル社会で活躍をするようになれば会社は必ず変わる。自由闊達な社内文化が醸成されれば技術者に独創性が出てくる。そうすれば自分の発明技術にも愛着も湧くだろうし、人のマネもしなくなり会社の元気は約束される。その時代が来るころには自分はこの世に居ないが。

企業の部門リーダーたちは、独創的だが身勝手な連中に振り回されながらもマネジメントをしていかねば成らない。これまでのマネジメントとは様子が違う。命令すれば、ことが粛々と運ぶことはなく、あっちで「ざわざわ」、こっちで「ゴタゴタ」といった動きが出るであろう。「将」は耐えてメンバーのやる気を奮い立たせねば成らない。「将に「徳」がなければ、グループはバラバラになり部下は離れていく。

23. グローバル社会で生き抜く企業の特徴

当社がグローバル社会で生き残れる保証はないが、今後、どんな企業が生き残れるのか、その条件を勝手に考えてみた。ハッキリしていることは中途半端な企業は間違いなく淘汰されることである。考えるに生き残れる企業の条件は、

その一、まずお潤沢な資金があり、豊富な人材を抱え、蓄積された技術が共有され、伝承させる仕組みを持つ大企業である。自社の強みを知り、更に強くする目的の M&D 戦略と将来の有望技術を補う M&D 戦略ができる大企業である。

「本邦初商品」で成長してきた大企業は商品のレパートリーが多い。しかし他分野へ転用できる技術が少ないという問題がある。この弱みをカバーするには、買収や合併戦略が手っ取り早い。つまり市場の独占と新しい市場を作り出すバイタリイある大企業である。ただ図体が大きければ良いというものではない。何もしなければ図体が大きいほど早く滅びる。

その二、新しい産業が創出されると、必ず新しい知恵が必要となる。つまり、「ハコもの」は出来たが、それを「どのように」使うか、という知恵が出せる、あるいは課題を解決してくれる小さな会社や個人が生き残れるのではなかろうか。

例えば IT 業界がそうであった。大企業がハコ（ハード）を得意の大量生産方式でばら蒔いて来た。知恵（ソフト）は個人や小さなベンチャー企業が作って、使いやすさを追求してきた。このような現象が、あっちこっちの分野で起きていく。

これまでの「ハコづくり技術」だけでなく IT 技術（ネットワークコンピューティングシステム）などが組み合わさった、多機能を持つ商品、安心サービス体制が求められ、技術の入れ替わりが早く技術領域も格段と広がる。

24. 小さな会社は得意分野に帆をあげ、したたかに生き抜く

その三、市場が小さくても世界NO1であるオンリーワン企業は生き残れる。つまり、ニッチ、スキ間市場を掘り起こして独自のコア（核）事業を“技（ワザ）”で構築してきた企業は他社の追従を許さない独自技術の深さに強さがある。ただ怖いのは技術革新によって物つくりの方法が根底から変わることである。

例えば、いま話題になっている I o T（インダストリーインターネット）の発展動向には目が離せない。I o T 技術を使いこなして、あるいは利用することで「物づくり技術」での生き残り策を模索しなければならない。I o T の世界は、巨大で多様なデータとソフトウェアの世界である。ヒョッとすると知的財産の中での特許の価値が薄れ「著作権」の世界になる可能性が大である。

その四、お客様の傍で仕事をしている小さな会社や個人は、なんとか生き抜けると思う。世はドライコミュニケーションの時代である。しかしウエットコミュニケーションを生かす商いが意外と受けられている。

お客様との対話を大事にし、何がしのヒントを得る。そして、お客様へお役立ちすることで喜ばれる。この繰り返しが結果的に、お客様から育てもらうことになる。当社はこの部分で生きていくしかないだろう。

小さな会社も個人も同じである。得意分野に拘って「身のほど」で、やれるところを一生懸命に粛々とやっていくだけである。成熟産業は淘汰が進み、合併や倒産によって会社の数が減りつづけている。それに伴う犠牲者もたくさん出る。その時に犠牲になるのが、あるいは切り捨てられるのが小さな会社や庶民（個人）といわれる弱い立場の者である。

だからこそ、小さな会社も個人も「身のほど」を知って、したたかに、たくましく生き抜く知恵が要る。この知恵や経験が企業や個人が生きて行くための財産である。

25.「知財係争」が急増する知的財産のグローバル化

財産といえば金銭、土地、株券、設備など、目に見えるものを指していたが、目に見えない「知的創造物」を保護するのが「知的財産権」である。

例えば絵画や小説などの「盗作」がある。絵の構図や描かれた人物の様子などがそっくりマネされた、小説の中のある描写がそっくりマネされたとあって、裁判沙汰になることが、しばしば起きている。誰かが知的に生産した「知的創造物」を盗んだら、それは泥棒なのである。

知的財産権の保護政策には「アンチパテント政策」と「プロパテント政策」がある。どちらの政策を採用するかは、各国の国情などで決まる。それは振り子の如く、時の経済状況によって、右、左へと揺れるものである。

日本は元々が欧米から基本技術を導入して、改良を加えて本家を凌いできたわけだ。本家の製造業は年々衰退の傾向にあって、自らが開発した基本技術の価値を高めて日本へ高額請求する必要が生まれてきた。これが米国のプロパテント政策の狙いであった。知的財産のグローバル化で「知的財産係争」は増え、その解決コストも格段と増えるのは明らかである。

26.「知的財産経営」の時代がやってきた

大企業の下請けをやっていたちいさな会社が、発注元の都合から、見放されるケースが多くなった。大企業の言いなり（品質、納期、コスト）であったが、食べていくには仕方のないことであった。

しかし大企業がやりきれない部分を引き受けてきた中小企業の技術蓄積には凄いものがある。小さな会社が親会社のくびきから脱して、独自の道を歩むには、これまでの蓄積技術を活かすことである。

例えば有名大学を卒業した大企業のエリート技術者が引いた図面であっても図面が意図する製品（部品）ができる保証はないと云われている。現場で経験を積んできた技術者があれこれと「すり合わせ」をしながら、量産化が可能となる図面に仕立てている、と言っても過言でない部分がある。しかし、それらの技術（知的財産）が必ずしも正しく評価されているとは限らない。

27.このままでは日本から「物づくり」技術が消滅する

小さな会社には、特別な技能を持った技術者が厳然と生きている。だからこそ、小さな会社にはチャンスがある。技能というのは、たやすくマネのできるものではない。隠れた知的財産である。これからは、小さな会社でも顕在化されていない知的資産を知的財産に仕立てていく必要がある、その価値や努力に見合う利益を獲得する時代がやってこなければ正しい社会とは云えない。

いま熟練の技能を持った技術者が、アジア企業に流出しはじめているらしい。日本が送り出す技術者の評判は上々で、開発スピードが格段にあがるらしい。また生産ラインのどこかを「いじった」だけで生産量が3倍に増えた、といった話を聞くが、この話は決してハッターリではなさそうである。

製造業の空洞化が懸念されているが、本質は個人技能の空洞化ではなかろうか。日本の製品は小さくて機能がすぐれている。しかも壊れない、と評判になって、世界の人たちが買ってくれたわけだが、それを下支えしてきた「ものづくり」する人たちが生き難くなって、技能を捨てたら一体どうなるのだろうか。いまのところ先人達の遺産で企業のベルトコンベアーも何とか動いている。しかし、これから先「請負業」の派遣社員たちが先人たちと同じように頑張れる保証はない。なぜなら知的財産の蓄積が無いからである。