

社会人大学院にて「MOT教育」を経験して



2017年4月6日(木)

ディレクトフォース 技術部会

山岡 斉

はじめに	自己紹介	----- p 3
第1章	MOT(技術経営)の概要	----- p 5
第2章	日本工業大学大学院における MOT教育	----- p15
第3章	修了課題研究事例の紹介	----- p24
第4章	大学院教員生活を振り返って	----- p33

はじめに 自己紹介

自己紹介

- 氏名： 山 岡 齊(やまおか ひとし)
- 1942/8 東京生まれ
- 1944 -1957(中学3年の途中)まで、静岡県沼津市、広島県呉市に疎開
- 1966 大学の工学部精密機械工学科を卒業し、日本アイ・ビー・エム(株)に入社
- 1966-1981 第一線にてシステムズ・エンジニアとして、主に銀行システムを対象に技術活動を展開、SEマネジャーも経験
- 1982-1999 本社にて、技術支援、システムズ・エンジニアリング、マーケット・リサーチ、営業推進、ビジネス管理の部門長を歴任
- 2000-2005 ITアウトソーシング・サービスを担当するIBMと鉄鋼会社の合併企業であるアイエス情報システム(株)を設立し、社長として経営
- 2006-2014 日本工業大学大学院技術経営研究科、専任教授、副研究科長、客員教授として、中小企業経営者・管理者の技術経営(MOT)教育を担当
- 2013/4より、一般社団法人 ディレクトフォースの会員

専攻は理系であるが、IBMにてさまざまなマネジメントを経験後、合併会社経営者として社員の活性化の必要性を痛感し、社内研修、その後の大学院での講義、各種のセミナーなどにおいて、ヒューマン系の内容に焦点を当てた内容を主に担当している。その他、マーケティング、ビジネスプランなど、どちらかといえば文系にシフトしてきている。

第1章 MOT(技術経営)の概要

MOT

||

Management Of Technology

||

技術経営

一言で言えば、“*理系のMBA*”

技術を経営基盤とする企業の環境と課題

技術を経営基盤とする企業の環境

- ◆ **技術革新の加速化、多様化**
－事業化のための技術の選択と開発
- ◆ **科学と技術の一体化傾向の進展**
－科学と技術の協業、産学連携が重要
- ◆ **技術と経営の最適融合の困難さ**
－企業価値を最大化するマネジメント
- ◆ **経営・技術ともに明るい人材の不足**
－経営者と技術者の連携・融合が重要
- ◆ **マーケットイン・トレンドの加速化**
－ニーズを重視した製品・サービス戦略
- ◆ **企業間競争の激化**
－(業種内、国内＋業種間、国際)競争
- ◆ **技術、顧客、競争環境の不確実性**
－技術、顧客ニーズ、企業戦略の急激な変化
- ◆ **事業における高度な戦略の必要性**
－多くの選択肢から事業戦略を最適化

企業のビジネス構造と課題

価値創造
(Value Creation)

→
(ビジネス)

価値獲得
(Value Capture)

(最新技術を利用した魅力ある新製品開発など)

(適切なビジネス活動による利潤の獲得)

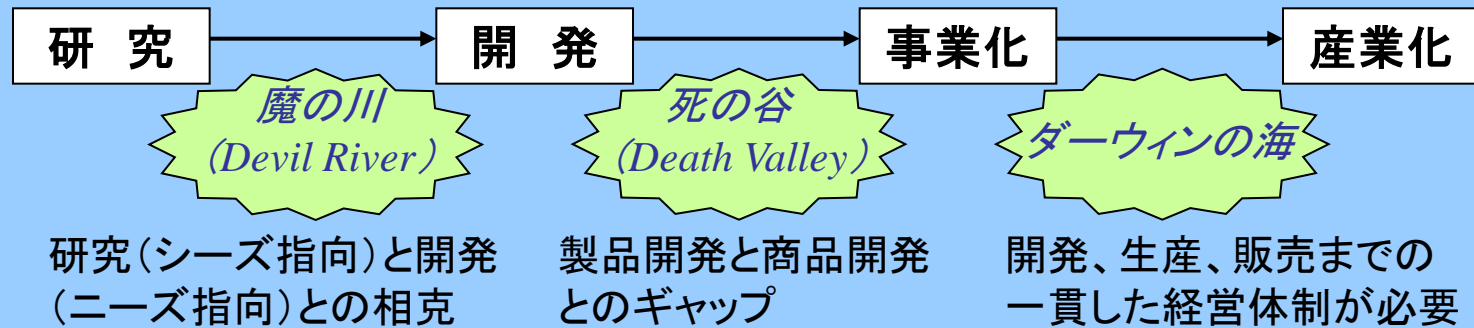
価値創造まではできても、価値獲得にも成功して企業価値を高めることが困難になっている

- ・日本企業は、価値創造を重視する傾向がある
 - ・米国企業は、価値獲得を重視する傾向がある
- と、言われている。

技術経営 (MOT: Management Of Technology) とは

技術経営とは

技術を事業の中核とする企業が、技術のライフサイクル(選択、開発、事業化)を戦略的、組織的にマネジメントすることにより、長期的に企業価値の最大化をはかる経営概念とその手法。研究から産業化に至るまでの3つの障壁の克服手段を体系的に確立することが目的である。



MOTの起こり

- 1962年: MIT(マサチューセッツ工科大学)に“Management of Science and Technology”という研究分野を作った。
- 1981年: 同大学に、修士号が取得できる研究コースとして、“Management of Technology”(MOT)を創設した。その後、ハーバード大学、スタンフォード大学などにも広がる。
- 日本: 1990年代に大学にてMOTの研究が始まったが、教育機関としては、2003年以來MOTを専門領域とする大学院が相次いで設立された。

技術経営の重要な特徴

1 技術競争ではなく、事業化競争である

技術は普遍化(体系化と標準化)が進んでおり、自力で開発競争に勝とうとするのか、適切な連携先との協業を行うかの判断が事業の成否を左右する。CTO(技術最高責任者)の役割が重要。

2 科学技術者は付加価値の源泉となる戦略資源である

専門分野志向の科学技術者のモチベーションを維持、向上しつつ、同時に、実際の事業展開に必要な分野間連携をどのように進めるかは、技術経営に課せられた大きなテーマである。

3 科学的な基礎研究と事業化のための技術開発を連携させる

科学と技術の距離は急激に縮まって一体化しつつある。企業は科学や基礎研究の動向を把握し、大学との連携も視野に入れて効果的な技術開発とその事業化を進める必要がある。

4 技術・製品開発者と顧客との効果的な関係構築が重要である

顧客志向の技術開発と技術先導の顧客創造のバランスを最適化することは、事業の成功のための重要な要因である。環境、条件により、「ニーズとシーズ」のいずれかがドライバーになり得る。

5 技術を活用した創造的イノベーションが中心課題である

存在するものを客観的に分析するのではなく、新たなものを主体的に創造する活動を促進することがイノベーションの牽引力となる。この創造的マネジメントが技術経営の中核をなす。

6 知識を重要な経営資源と捉えマネジメントする必要がある

高度技術社会、知識社会にあっては、定性的で質的な観点で知識をマネジメントしていかなければならない。定量的な目標管理を主体としていたマネジメントの変容が迫られている。

技術経営 (MOT) の牽引力 (Driver)

ストラテジー層

戦略力
(Strategy)

メインライン層

技術力
(Technology)

生産力
(Production)

販売力
(Marketing)

新規事業開発力
(New Business)

ヒューマン層

組織力
(People/
Organization)

イノベーション力
(Innovation)

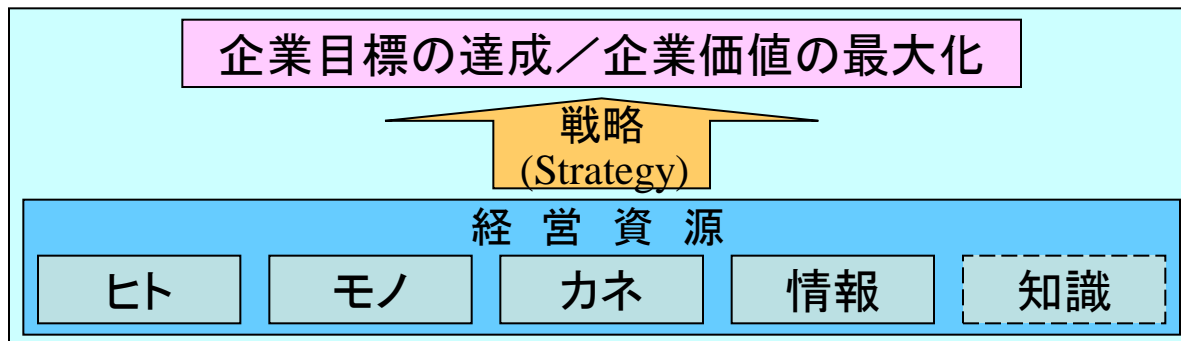
社外連携力
(Alliance)

内部統治力
(Compliance)

ファイナンス層

財務力
(Finance)

MOTの牽引力(1)－戦略力(Strategy)



戦略(Strategy)とは: 経営資源の最適配分、最大活用により、企業財務(売上、利益他)目標の達成、シェアの拡大、顧客満足度の向上、企業価値の最大化をはかるための指針、施策

【戦略的アプローチの例】

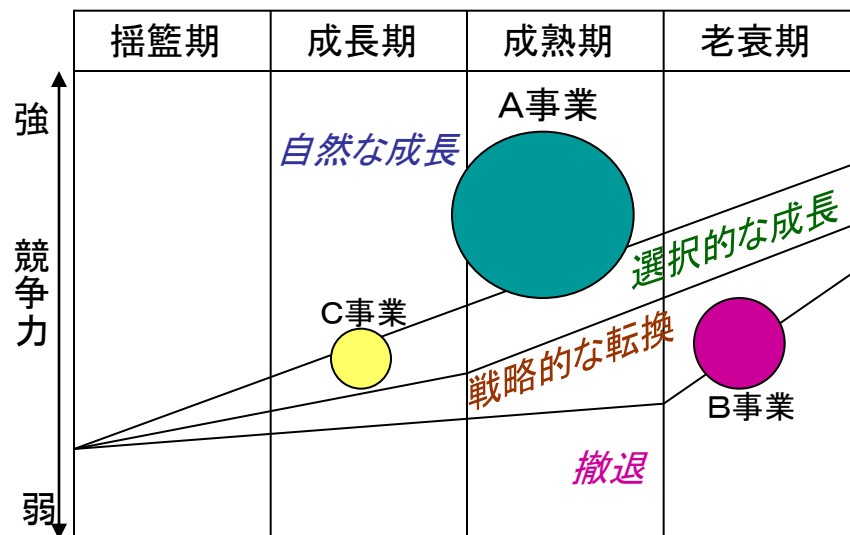
SWOT分析

強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)を整理、認識して、自社の経営戦略の構築に役立てる。

例) X社

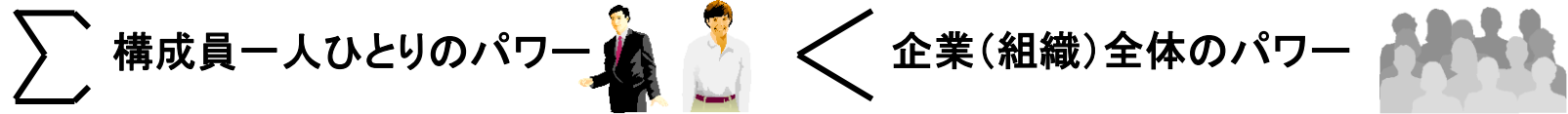
強み(Strength)	弱み(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ・基幹事業のシェアが高い。 ・財務基盤が安定している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新技術開発が十分でない。 ・顧客満足度が低下した。
機会(Opportunity)	脅威(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ・海外に潜在需要がある。 ・販売代理店を増やした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合Y社が低価格製品を出した。

事業ポートフォリオ



MOTの牽引力(2)－組織力(People/Organization)

組織活性化とは、その企業(組織)全体のパワー＝組織力を、構成員一人ひとりのパワーの総和を超える状態に高めることである。



組織活性化の価値

- 経営の視点: **重要な経営資源である“人”のコスト・パフォーマンスを高める**
- 社員の視点: **凝集力の強い組織において、いきいきと仕事に励み経営に貢献するとともに、自己実現をはかる**
- 顧客の視点: **組織力の高い企業から、優れた品質の製品、サービスの提供を受ける**

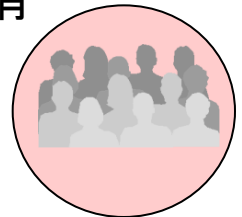
個人力の最大化

- コンピテンシーの向上
← “学習する組織”
- モチベーションの強化
- 目標管理／成果主義
- エンパワーメントの推進
- 個々人のリーダーシップ
- キャリア・プログラム



組織力の最大化

- チャレンジングな組織風土
- ビジョン・目標の明確化と共有
- 戦略に沿った組織編成
- 絶え間ないイノベーション
- マネジメント・リーダーシップ
- 人事プログラム
- コミュニケーション



技術力 Technology

- 技術戦略／CTO
- コア・コンピタンス経営
- テクノロジストの経営センス育成
- 知的財産戦略
- 技術リスク・マネジメント など

生産力 Production

- 生産性指数・測度とその向上
- コンカレント・リエンジニアリング
- プロセス・リエンジニアリング
- QCDマネジメント
- プロジェクト・マネジメント など

販売力 Marketing

- マーケティング論(B2B, B2C)
- 技術マーケティング
- マーケット・リサーチ
- 顧客満足度／クレーム処理
- 生産財マーケティング など

新規事業開発力 New Business

- 新規技術開発
- 新規顧客開拓
- 新規事業の開発・推進組織
- 新規事業ビジネス・モデル
- 事業プランニングと起業プロセス など

イノベーション Innovation

- イノベーションのパターン
(ラディカル／インクリメンタル)
- イノベーション領域
(技術・製品／プロセス／経営管理)
- イノベーション戦略
- イノベーション・プロセス
- 創造性を育むマネジメント など

社外連携力 Alliance

- 同業コミュニティ
- 異業種交流会
- 官公庁・自治体との連携
- 各種経済団体との連携
- 産学連携 など

内部統治力 Compliance

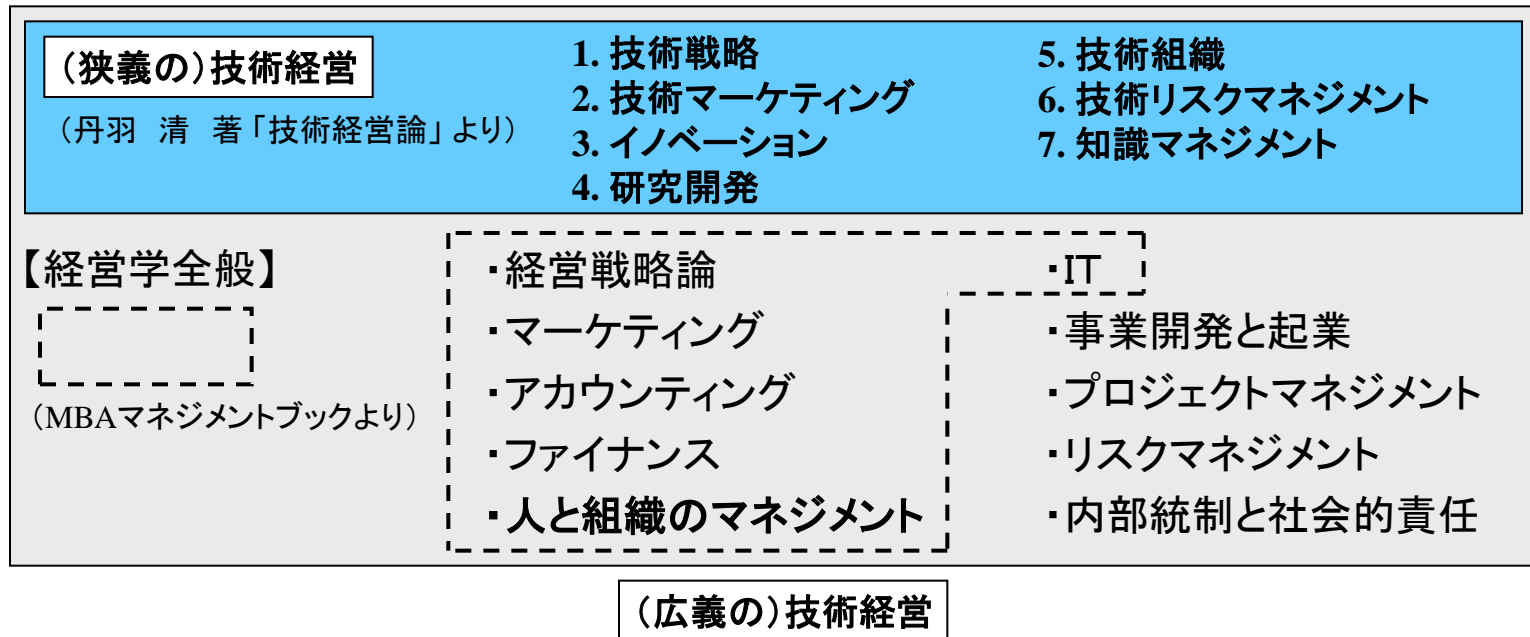
- CSR(企業の社会的責任)
- コーポレート・ガバナンス
- コンプライアンス経営
- 外部監査／内部監査
- リスク・マネジメント など

財務力 Finance

- 財務会計／管理会計
- 主要経営指標
- キャッシュフロー・マネジメント
- 資金調達／投資計画
- 企業価値経営論 など

第2章 日本工業大学大学院におけるMOT教育

技術経営の内容



MOT教育

- ★ 経営者(および候補者)に対して、技術を企業価値とする企業経営を体系的、実践的に教育する。
- ★ 技術リーダー(および候補者)に対して、経営学全般の知識の修得をはかり、経営センスを高める。
- ★ スタッフ部門(企画、総務、人事他)のリーダー(および候補者)に対して、技術の中核とする経営学全般を教育する。
- ★ 技術および経営に関わる各種プロジェクト・マネジメントの手法を、体系的、実践的に教育する。
- ★ 技術を価値基盤とする事業の開発、企業の起業に関するノウハウを、体系的、実践的に教育する。

当大学院技術経営研究科の概要

背景・目的

MOTの実践教育ニーズの高まりに対応して、日本工業大学としてこれまで関わりの深かった**中堅・中小企業の経営力、競争力の一層の強化**に貢献するため、**MOT教育専門の社会人大学院**を設立した。目的は、中堅・中小企業の経営者、管理者およびその候補者を中心にMOT教育を行い、**優れた経営者、管理者の育成に寄与**することである。

学生対象

主として、中堅・中小企業の実務経験5年以上の経営者、管理者およびその候補者

名 称

日本工業大学大学院(専門職大学院) 技術経営研究科

所 在 地

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-5
TEL: 03-3511-7591, FAX: 03-3511-7594

設立時期

2005年(平成17年)4月

コース・定員

・中小企業技術経営コース
・プロジェクトマネジメントコース
・起業・第二創業コース } 計 30名

年限・日程

1年制、4学期制: 春・夏・秋・冬、授業: 平日夜間および土曜日

取得資格

技術経営修士(専門職)

教 員

専任教授: 12名、客員教授: 20名、計 24名

ホームページ

URL: <http://mot.nit.ac.jp/> e-mail: mot@kanda.nit.ac.jp

本大学院の特徴

- 1 社会人大学院であり、働きながら修士号が取得できる
- 2 中堅・中小企業にフォーカスして、MOT教育を行っている
- 3 1年制であり、通常2年を要する修士号取得が1年で可能である
- 4 経営者から社員まで、幅広く目的に応じて高度な専門知識を修得できる
- 5 実務家教員が多く、実践的な教育に重点を置いている
- 6 学歴を問わず、実務経験のある方に門戸を開放している
- 7 年齢、経歴、業種、職種の異なるさまざまな人との交流ができる
- 8 キャンパスは、地下鉄駅(神保町)から2分の交通至便な場所にある

年間スケジュール／時間割／科目分類

年間スケジュール

1年制のため、春・夏・秋・冬の4学期制で、学期間の休みはそれぞれ1週間程度

- 春学期（4月－7月）
- 夏学期（8月－9月）
- 秋学期（10月－1月）
- 冬学期（2月－3月）

授業

特定課題研究

時間割

■ 月曜日－金曜日

- ・第1時限 18:30－20:00
- ・第2時限 20:10－21:40

■ 土曜日

- ・第1時限 9:30－11:00
- ・第2時限 11:10－12:40
- ・第3時限 13:30－15:00
- ・第4時限 15:10－16:40
- ・第5時限 16:50－18:20
- ・第6時限 18:30－20:00（夏学期、冬学期のみ）

科目分類（2013年度に改定された新体系）

- ・**コース系科目**：前記3コースごとに、各コースの教育目的に沿った専門内容をカバーする科目群
- ・**経営共通系科目**：各コース履修者が共通に必要な経営のさまざまな領域に関する科目群
- ・**知識・スキル系科目**：トップから社員まで強化すべき各種マネジメント能力の育成を目指す科目群

カリキュラム・科目構成(1)

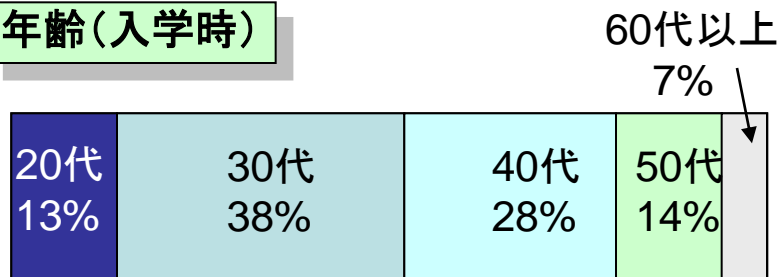
区別	分野	基礎	応用	ケーススタディ
コース系 (15)	中小企業技術経営コース	■中小企業技術経営基礎	■技術・イノベーションマネジメント ■中小企業技術経営応用 ■日本的経営と中堅・中小企業経営論	■中小企業技術経営ケーススタディ
	プロジェクトマネジメントコース	■プログラム&プロジェクトマネジメントの基礎(プログラム編)	■プログラム&プロジェクトマネジメントの基礎(プロジェクト編) ■プログラム&プロジェクトマネジメントの応用 ■企業改革プログラムマネジメント	■中小企業のプログラム立案ケーススタディ
	起業・第二創業コース	■中小企業の成長とイノベーション	■起業プロセス論 ■中小企業のネットワーク型新事業創造 ■ビジネスプラン	■起業と中小企業の第二創業(経営革新)のケーススタディ
経営共通系 (32)	財務・会計	■管理会計 ■会計学基礎	■MOTのための価値経営 ■会計学応用	
	組織・人材マネジメント	■人・組織のマネジメント基礎(リーダーシップと人事の仕組み)	■人・組織のマネジメント応用(組織開発)	
	マーケティング	■価値創造戦略(マーケティングの本質)の基本	■価値創造戦略(マーケティングの本質)の応用	■事業変革推進リーダーシップ(価値創造戦略の実践に向けて)
	知財	■知財基本と中小企業の活用事例	■事業・技術・知財の三位一体の知財戦略	■中小企業知財実践ケーススタディ

カリキュラム・科目構成(2)

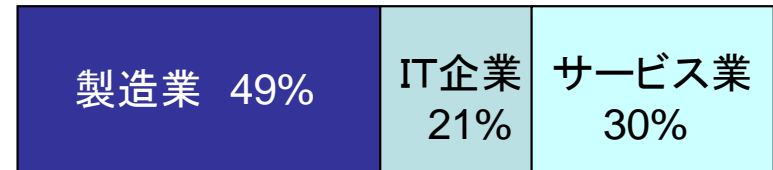
区別	分野	基礎	応用	ケーススタディ
経営共通系 (32)	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> ■オペレーションマネジメントの基礎 	<ul style="list-style-type: none"> ■ステージゲート法と製品・事業創出 ■営業マネジメント ■生産財マーケティング ■研究開発マネジメント ■サプライチェーン・マネジメント 	
	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ■グローバル化と標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ■中小企業のグローバル展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■中小企業のグローバル経営のケーススタディ
	事業承継		<ul style="list-style-type: none"> ■ファミリービジネスとイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ■中小企業の事業継承ケーススタディ
知識・スキル系 (14)	知識関連	<ul style="list-style-type: none"> ■実践的統計解析基礎 ■経済学基礎 	<ul style="list-style-type: none"> ■中小企業・技術政策 ■経営活動の新たな展開と企業の社会的責任 ■戦略的事業リスク経営と企業倫理 ■経営品質向上のための内部統制 ■ビジネス・アンド・システムインテグレーション ■技術・社会の発展と新産業 ■中小企業活性化戦略と施策活用 	
	スキル関連		<ul style="list-style-type: none"> ■品質マネジメントの基礎と品質戦略・方針について ■コーチングスキル ■変革のファシリテーション ■現場マネジャーの論理思考と問題解決 ■英語のシャワー 	

当大学院入学者のプロフィール

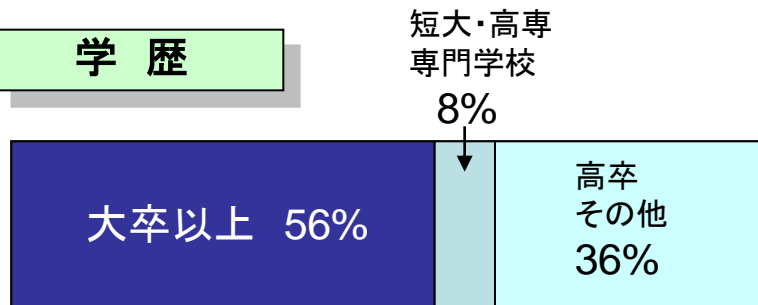
年齢(入学時)



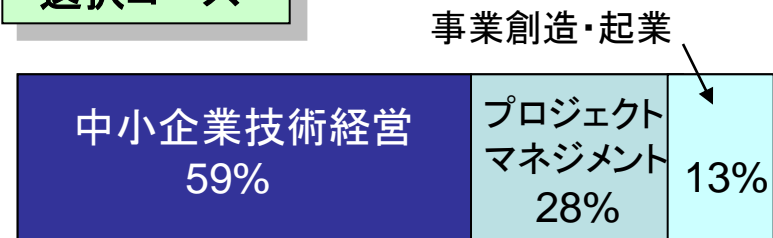
所属企業業種



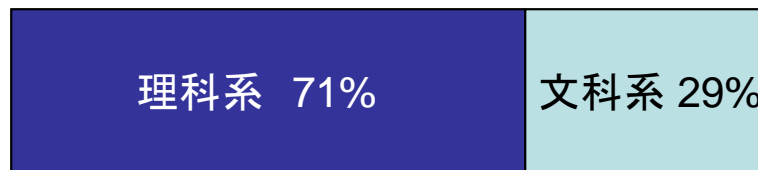
学歴



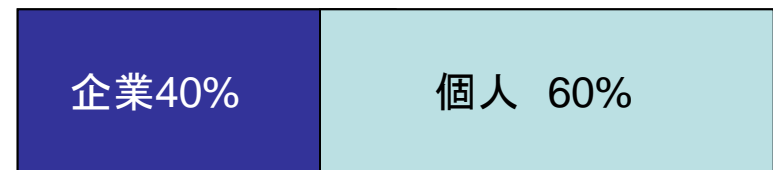
選択コース



理系・文系別



学費負担



(第1期生から第6期生までの合計185名のデータ)

前記授業科目に加えて、修了のための必須取得単位として **特定課題研究** とされる研究活動を課している。

目的

- 学んだMOT知識を、院生が職場などで抱える経営・業務課題の解決に応用して解決策を見出す活動を行って論文にまとめ、MOTの実践力の強化と現場の問題解決をはかる。
- 問題の認識、必要データの収集と分析、体系的、論理的な思考によるソリューションの案出及びできればその効果検証まで行ない、一連の問題解決方法の修得をはかる。

概要

- 研究期間は、秋学期及び冬学期の**約半年間**である。(各学期2単位、計4単位)
- **研究テーマ及び指導教員(専任教授から)**は、院生が**選定**して申請する。(必要があれば大学院側で調整)
- 選定したテーマに沿って、問題または課題領域の特定、必要データの収集と分析、最適な解決策の策定、効果の検証など、**指導教員の助言を得ながら、院生が主体的に進める。**
- **修了時(3月)に、最終試験として作成した論文内容の発表を行い、合否が判定される。**
審査は、主査(指導教員)1名、及び主査、院生の協議により選定、依頼した副査(専任教授から)2名により行われる。なお、発表は公開方式となっており、教員、他の院生、修了生、入学予定者、大学関係者、一般聴講者が参加する。
- 必要単位を取得することと、**当特定課題研究の最終試験合格をもって、修士号が授与される。**

第3章 修了課題研究事例の紹介

研究事例1(自動車メーカー下請け企業)

企業概要

- 創業: 1965年(昭和40年)
- 資本金: 2,950万円
- 所在地: 愛知県豊田市
- 従業員数: 52名
- 営業品目:
 1. 自動車部品用精密金型設計製作
 2. 自動車用燃料電池部品開発および工法開発
 3. 航空機部品及び治工具製作
 4. 医療器具部品製作
 5. 微細加工、マイクロ加工全般
- 売上高: 年約8億円



院生紹介

- 創業社長の長男で、在学当時、専務取締役、33歳
- 3-5年後に社長を引き継ぐ予定で、経営を学ぶため社会人大学院に入学

研究課題

- 社長を引き継ぎ、継続的な成長、発展を実現するため、次世代経営のビジョンを確立する
- カリスマ性に満ちた創業社長(父)を引き継ぐには、さまざまな面で自信を持てる状況にはなく、経営学の体系的学習に基づく意識改革が求められた
- 研究テーマ: **中小企業におけるMOT推進とリーダーシップ**

二代目社長(予定者)の抱える悩み

- ▼ 創業社長は、強力な**カリスマ性**を備えており、社内外に大きな存在感を持っている。真似できるレベルではない、とのコンプレックスを抱きがちである。
- ▼ 創業社長が創業前から長年かけて築いてきた、顧客、取引先、業界キーマンなどとの幅広く太い**人脈**をこれから作り上げるのは大変である。
- ▼ 特定の**コア技術**を創業のバックボーンとするケースが多く、創業社長自身がその技術の権威としてリードしてきたが、自分にはそのコンピタンスはない。
- ▼ 経営方針策定、業務遂行管理は、創業社長を中心に回っており、しかも**暗黙知**に依存する度合いが高く、文書化されたものは少ない。
- ▼ 創業社長と創業以来苦楽をともにした多くの**社員との絆**は強く、同じ関係は持てない。
- ▼ 幹部社員は創業以来の生え抜きが多く、しかも大抵二代目社長よりも**年長**である。
- ▼ 創業社長は、会社の成長とともに経営者として実力を養ってきたが、二代目は、**未熟な段階**で既にあるレベルに達した企業の経営を行なわなければならない。
- ▼ 社内外において、何かと**創業社長と比較**されることが多く、ハンディとなりかねない。

二代目社長の新しいリーダー像の創造

二代目社長をめぐる環境

- 市場の変化、技術の進歩に応じたコア・コンピタンスの見直し、新たな事業創造が必要である。
- 顧客、取引先、業界全体にも世代交代が進み、新たなリレーション作りが求められる。
- 社員は、潜在的には発言、変化、経営への部分参画を希望しているが、これまでは抑えられてきた。
- 経営は暗黙知ベースで行われてきたが、体系化、形式知化などを取り入れる必要性も増している。

二代目社長の新しいリーダー像

創業社長と同じパターンを求めるのではなく、新しい経営環境に対応する、また、社員の潜在的欲求に応える独自のリーダー像を創造し、企業の新たな発展をもたらす経営戦略を確立、実現していく。

1. 自社の強みを活かしつつ、市場ニーズ、技術進歩を見据えた新しいコア・コンピタンスを育成し、絶え間ないイノベーションを起こし続けて事業変革を行い、継続的成長の基盤を築く。
2. 世代交代と同期して、主要な顧客、取引先、業界キーマンなどとの新時代に相応しいリレーションを再構築する。
3. 経営を見直して体系化し、多くの暗黙知は内容により形式知化を進め、主要な技術、プロセスなどはできるだけ会社全体での共有化を進める。
4. 二代目社長を支える自立性、協調性の高いマネジメント・チームを作り上げ、エンパワーメントを進めて会社の成長、発展への牽引力にする。
5. 社員のモチベーション、コミュニケーションに注力し、要望、提言、苦情などを積極的に吸い上げてしかるべきアクションをとり、組織の活性化をはかりつつ全員参画型の経営をめざす。

次世代経営に向けてのビジョン創り(1)

事業力

1. 将来の成長性の高い事業(燃料電池*1)へのシフト、巨大自動車会社への依存度の低減*2などの**事業構造の変革**を戦略的に進める。
 - *1 当専務が中心となって技術開発を進めてきた
 - *2 当時、全売上げの80%以上 → 50%以下を目指す
2. 将来の事業構造に対応する重要企業との**新たなリレーション**、**人脈**の強化をはかる。特に、燃料電池関連は、**世界の自動車産業**も視野に入れる。

- ・燃料電池は、海外(欧米、アジア)も含めて、順調にビジネスを拡大。
- ・巨大自動車会社へのビジネス依存度は、60%近くまで低減。

経営力

3. 大学院にて学んだ**MOT経営手法**を採り入れて、戦略立案、技術開発、事業管理などを体系的に実行し、**経営レベルの向上**をはかる。

- ・予定よりかなり遅れたが、2015年6月に代表取締役社長に就任。
- ・社長初年度の3/2016期の業績は、売上げ、利益ともこれまでの最高を記録。

次世代経営に向けてのビジョン創り(2)

組織力

4. 社員のモチベーションの実態を把握するため、論文執筆期間に急遽、**社員満足度調査**を当専務が主催者となって実施。(会社、仕事、処遇、上司、変革その他)
5. 会社、仕事に対する満足度は、まずまずのレベルの評価を得たのはよかった。一方、**働き過ぎへの不満**(土曜も深夜までなど)が顕著に表れた。
6. 社長から**専務に問題解決を委ねる**との指示が下りた。いくつかのアクションのうち、特に**年間休暇日数**を直ちに増やし、**取得推進**をはかるプログラムはきわめて好評であった。

- ・専務(次期社長)の社員の声に耳を傾ける姿勢は、社員に評判となり新たな社風を醸成することができた。
- ・社員の最大の不満(働き過ぎ)が、短期間に解決に向かう実績を示せた。

以上のように、MOTを学習しながら特定課題研究で取上げて練った次世代経営のビジョンは、事業力、経営力、組織力の各領域で、好ましい結果につながった。当新社長は、自ら考え抜いて実行した戦略の成果に自信を深め、さらなる飛躍に向けて邁進中である。

研究事例2(電子プリント基板試作請負企業)

企業概要

- 創業: 1964年(昭和39年)6月
- 資本金: 8,000万円
- 所在地: 東京都府中市
- 従業員数: 154名(4/2015)
- 営業品目: EMS(Electronics Manufacturing Service)
 1. プリント基盤試作品の設計及び製作
 2. 各種電子機器開発
- 売上高: 年約10億円



院生紹介

- 当社の営業担当主任、在学当時、31歳
- 営業管理職として嘱望され、広く経営を学ぶため社会人大学院に入学

研究課題

- 主要な営業品目が、取引先ごと、取引ごと固有の試作品の設計、製作であり、値付けも個別にならざるを得ない。
- これまでの値付け方法では、取引先への公平性に問題があるとともに、収益性をも損ねている可能性があり、分析、改善が必要である。
- 研究テーマ: **試作EMS事業における値付けの適正化による収益力の向上**

値付けの適正化により収益力の向上をはかる！（1）

試作品設計・製造の値付け

- ▼ 毎回、新しい試作品の設計・製作となるため、値付けはその都度ユニークなものとならざるを得ない。

試作品の複雑度を表すと思われるピン（入出力端子）の数に着目し、ピンあたりの単価を定め、ピン数にほぼ比例する値づけ方法がとられてきた。（+営業の裁量）

- ▼ 毎年それなりの売上げ、利益を得ていたため、値付け方法の改善、適正化を探求する動きはなかった。

当院生の問題意識

- ▼ 営業経験を重ねるうちに、試作品の複雑度が必ずしもピンの総数によらないのではとの感触を抱くようになった。
- ▼ 原価の把握もきちんとできておらず、値付けが原価に基づいていないアバウトなものになっているとの問題意識が強くなっていた。
- ▼ 結果として、取引先に対する公平感に問題が生じているのではないか、トータルに自社の収益性を損ねているのではないか、との危惧を持つに至った。

- ▼ 稲盛 和夫著「実学」を読み、「序章 私の会計学の思想」中の“値付けは経営の肝である。お客様が納得して買っていただける最大限の価格をつけるべきである。”との主張に、強い刺激を受けた。



値付けの適正化により収益力の向上をはかる！(2)

値付け適正化へのアプローチ (当職のアドバイス)

- ▼ 直近6ヶ月以上の取引データ(約100ビジネス・ケース)を収集、分析して、問題の所在を客観的に突き止める。
- ▼ 問題ごとに、原因分析を行い、解決のための施策を立案、実施する。

当院生の問題解決アクション

- ▼ 直近6ヶ月の取引データ(95ビジネス・ケース)を収集、分析した。
(取引先、ピン数、担当営業、内製・外製区分、設計工数、製作工数、価格他)

【分析結果と改善施策】

- ① 案件規模の小さいもの(500ピン未満): 売上利益率が-、約55%の案件が赤字
- ② 特定取引先2社: 赤字のビジネス・ケース比率が高い(90%)
→ 試作品の複雑度が高いため、作業の詳細な見積もりを価格に反映
- ③ 特定担当営業1名取扱いケース: 赤字のビジネス・ケース比率が高い(83%)
→ 値付けの適正化を指導し、提案前に上司がレビュー
- ④ 約1/4強を占める外注取引: 赤字のビジネス・ケース比率が高い(69%)
→ 外注ケースのピン単価の適正化

【効果検証】

- ① 赤字ビジネス・ケース比率: -29%
- ② 売上高利益率: +15ポイント

第4章 大学院教員生活を振り返って

- 1 多様な組織文化
(外資系企業／日本の大企業／中小企業／大学)
- 2 中小企業経営者のバイタリティ、価値創造力
- 3 問題解決のポイント(イシュー、データ、シナリオ)
- 4 教授のABC分類
- 5 大学文化 vs 企業文化
- 6 知の面白さ、重要性
- 7 文科省の権威(定期的大学評価に対する反応)
- 8 成人学習の価値、重要性

成人学習の特徴

成人学習者の特性 (アメリカの成人教育学者、M. ノールズ)

(1) **強い自己概念:** 自己統制能力があると考え、そう見られたいと思っている。自ら学習計画を立てたり、学習成果を自己評価することを好む。

(2) **経験指向性:** 自分の経験を自分自身と同一視し、学習の場にそれを持ち込む。情報伝達型ではなく、経験対比的学習の方が効果が大。

(3) **学習に対するレディネス:** 社会的、職業的役割に応じたレディネスを持つ。自分に必要な社会的、職業的能力と学習内容の一致を望む。

(4) **問題中心型の思考:** 子供の学習が知識の蓄積であるのに対し、問題の有効な解決法の学習を求める。適用機会があることが重要である。

成人に高い知力 (心理学者、R. キャッテル、J. ホーンら)

