



今月のことば

Words of the Month

ドラッカーと企業経営

日本弁理士会副会長

櫻田 賢

1. 自己紹介

2026年度日本弁理士会副会長に就任いたしました櫻田賢です。会誌編集部から「今月のことば」の執筆依頼をいただき、折角の機会ですので私の自己紹介を少しさせていただきます。

現在私は、群馬県高崎市に在住しており、事務所も高崎市に構えております。高崎市は、上越新幹線と北陸新幹線の2つの路線の新幹線が利用でき、東京まで約1時間と都心へのアクセスも良好です。群馬県には、草津温泉や伊香保温泉といった名湯があり、快適に暮らしております。

もともとは、京都出身で転勤族の父の元で滋賀県、福岡県、大阪府と引っ越し続きの幼少期を過ごしました。その影響か、大学は沖縄の琉球大学に入学し、進学先も宮崎大学、鹿児島大学と大学院も転々といえました。その後、縁があって東京大学分子細胞生物学研究所にリサーチアソシエイト（ポスドク）として入所し、ここから関東に住むようになりました。この研究所は、2年半で退所し、1999年に森永製菓株式会社に入社し、約20年間同社でお世話になりました。森永製菓では、一貫して知財に関する業務を担当いたしました。幸いなことに特許の業務にも商標の業務にも関わらせていただき一通り知財についての会社内での業務を経験いたしました。また、同社で知財の業務を担当しているときに弁理士試験に合格し、社内弁理士として知財の活用や対外的な交渉を行いました。

会社員として45歳になったときに、60歳以降のことを考えるようになりました。このまま同社にお世話になるのか、別の道に転身するのかを考えることが多くなりました。ちょうどその時に中小企業診断士の資格に会い知財コンサルタントとして独立する道を目指すことにいたしました。幸い短期間で第一次試験に合格し、中小企業診断士養成課程でコンサルティングの実務を学びました。養成課程を卒業した2020年に妻が群馬県高崎市の事業所に異動となり、長年お世話になった森永製菓を退社すると共にそれまで住んでいた東京を離れ、高崎市に家族で移り住み、弁理士、中小企業診断士として活動を始めました。独立当初から埼玉県中小企業診断協会に所属し、協会から公募される仕事に従事しました。報酬はそれほど高くはありませんが、コンサルティングの現場を経験することができました。ここでの経験は、直接私が目指している知財コンサルではありませんでしたが、経営者と対話することで会社経営の現場の財務面、人事面、技術面の悩みを肌で感じるすることができました。

現在は知財に関連する相談も多く寄せられます。単純に特許を出願する、商標を出願するとの相談よりも知財が絡んだ売上向上、利益確保、技術伝承の点からの相談が多いように思います。このように知財や知的資産を活用した中小企業の支援をメイン業務としております。

先日、中小企業診断士の今井章夫氏のドラッカーに関する勉強会に参加いたしました。私の事業と関連付けてドラッカーの企業経営について考えてみたいと思い、今回の執筆に至りました。

2. ドラッカーについて

F.P. ドラッカーは、1909年にオーストリアのウィーンで生まれ、現代経営学の父として多くの書籍を残しました。主な活動拠点は、アメリカで1950年から1971年までの約20年間、ニューヨーク大学（現

在のスターン経営大学院)の教授を務め、その後1971年から2003年までカリフォルニア州クレアモント大学院で教授を務めました。ドラッカーは、クレアモント大学院教授として社会科学とマネジメント理論で教鞭をとるかたわら経営コンサルタントとして多くの企業の課題にも取り組みました。2005年にクレアモントの自宅で95年の人生を閉じましたが、彼が残した著作は、現在も引き続き我が国の経営者に影響を及ぼしています。

一方、日本で称賛されているドラッカーは、2000年以降の欧米ではそれほど評価されていないようです。その1つの理由が因果関係を明確にしていない点とされています。では、なぜ日本では、ドラッカーが未だに輝きを保っているのでしょうか。今井氏によると、ドラッカーの考えているマネジメントの概念が日本の企業経営とマッチするからと結論付けていました。すなわち、下記の5つの項目による理由で日本企業に人気があるとのことでした。

- ・人間中心の経営観が日本文化と親和性が高い
- ・長期視点と社会的責任の重視
- ・実践的かつ本質的な理論
- ・日本企業への理解と敬意
- ・変化と知識労働の重要性を早期に提示

私も前段2点について賛同するところがあり、特にドラッカーの目標管理手法は、組織内の人材育成をベースにしています。多くの日本企業は、終身雇用に基づく人事制度を採用しており、人を育てる企業風土がこのドラッカーの考え方とマッチしているのだと思いました。また、終身雇用を実施するためには、長期的視野が不可欠となります。そのため、今の時代でも日本の企業経営においてはドラッカーの影響が強く残されているのです。

3. ドラッカーから学ぶ企業経営について

1954年のドラッカーの著書「現代の経営」では、「この問いを怠るとき、直ちに、事業の急速な衰退がやって来る」と提言しています。これを受けて、2017年に山下淳一郎氏は「ドラッカー5つの質問」を発刊しています。この本で、ドラッカーが提示する5つの質問とは、

- ・われわれのミッションは何か
- ・われわれの顧客は誰か
- ・顧客にとっての価値は何か
- ・われわれの成果は何か
- ・われわれの計画は何か

とされています。

企業経営においては、日々変化する外部環境を考慮して、自身の強みを把握し、これを外部環境に当てはめて自社のミッションを再定義する必要があります。また、ミッションを再定義することで変化する顧客とそしてその顧客に提供する価値を明らかにする必要があるからです。顧客に価値を提供することによって得られる成果とその成果を獲得するための計画が企業経営で必要になってまいります。

僭越ながら、私の事業についてこの5つの質問に当てはめてみたいと思います。

- ・われわれのミッションは何か：知的財産を含む知的資産を経営に活用する企業の輩出
- ・われわれの顧客は誰か：知的資産を重視し、それを経営資源として活用しようと試みる者
- ・顧客にとっての価値は何か：知的資産で競争力を付加して売上と利益の向上
- ・われわれの成果は何か：知的資産の活用で売上と利益を獲得した顧客による紹介
- ・われわれの計画は何か：公益事業を通じて知的資産の活用を図り、企業価値を向上

上記の通り、私は、知的財産だけでなく知的資産の活用も視野に入れて、企業価値の向上を知財コンサルとして支援することをメイン事業としています。知的資産の活用については、国の知的財産推進計画2025にも謳われており、関東経産局でも「知財を企業の強みに！「稼ぐ力」向上プロジェクト」(知財経営推進ベストプラクティス創出事業)を実施しています。事業環境としては、良好な事業環境に位置するものと考えております。

4. まとめ

前述の今井氏の発表の際に参加者から「多くの中小企業において、ミッション、ビジョンを明文化していない企業も多い。しかしながら、ミッション、ビジョンがなくても数十年を超えて事業を継続している。ミッション、ビジョンは必要なのか？」との質問がありました。この質問に対して、今井氏は、「無理にミッション、ビジョンを作る必要はないかと思います。すでに経営者の中に暗黙知として存在しています。それを普段接する中で、言語化していけばよろしいのではないのでしょうか。」と回答されました。

私見ですが、ビジョン、ミッションは、組織を一体化する際に必要です。つまり、会社に所属する従業員が一定の方向を向いて仕事をする際に所属する各従業員において、会社のビジョン、ミッションを心に留めて自らの作業に落とし込む必要があります。それぞれの従業員が同じ方向に向いて自らの作業を行うことで相乗効果による組織力が発揮されるものと考えています。

この点からすると、従業員 50 人程度の中小企業においては、各従業員に社長の目が届きます。組織の方向がずれている従業員については、社長が直接指導することも可能です。つまりは、従業員数 50 人程度であればビジョン、ミッションがなくても社長が各従業員に直接仕事の方向性を指示することが可能です。つまりは、ビジョン、ミッションの必要性は、会社の従業員の規模によるものだと思います。

今井氏の発表に触れて改めて自分の事業を考えてみました。初心に戻り、改めて知的財産、知的資産を活用して日本の中小企業を元気にしたいと独立当時のことを思い出しました。