



創立 50 周年記念特集：〇〇の今昔

## 技術を見える形に

**Putting Technology into Visible Forms**

長谷川 至

It goes without saying that technological strength is one of the important pillars of a manufacturer's competitiveness. However, you inevitably run into troublesome contradictions when asking the question of whether or not the market is evaluating a maker's technical capabilities correctly or not.

One of the indexes used for evaluating the status of a company's assets is the balance sheet, but you will not find technological strength listed on this sheet. When a company buys a patent for some technology, it is listed on the balance sheet as an intangible asset, but there is no real measure of a maker's true technological strength to be seen here. Also, from the stockholder's standpoint there is an index of a company's worth known as the aggregate market value (stock price × total number of shares issued). But, stocks tend to be bought and sold with an eye for short-term changes in price, so it is doubtful whether a company's technological strength is being evaluated in terms of its long-term value.

Another aspect of technology is that some of a company's technologies must be kept secret, and it is often in these technological secrets that the true value lies. However, I believe that certain measures can be taken to make an effective evaluation of a maker's technological strength possible. In 2003, Yamaha Motor Co., Ltd. (YMC) held a "Technology Explanation Meeting" for industry analysts and journalists. After this meeting there was a rise in the value of YMC stock that enabled a stock conversion on our convertible debt.

So, what exactly can be done to put technological strength into forms that can be properly evaluated? While our System Supplier product development and manufacturing system (unifying the development, procurement and manufacturing operations) has provided us with a general overview, I believe that there is a need to harmonize the technologies of our different divisions. No matter how outstanding our technologies might be, they will not be put to truly important and effective use if they exist separately in the different divisions. I believe that it is when these technologies are effectively integrated and connected together that we will hear our divisions saying "Look how much we were able to reduce cost" or "Look how much the performance was improved" or "Now we are able to build things we couldn't build in the past." It may sound crass to speak of "turning technology into money" but I believe we will be losing a lot if we don't think about effective ways to have our technologies evaluated positively. I hope that everyone in the company who is involved with technologies will try to do something to help solve this dilemma I have described.

Of course, this is not to say that we can open up completely and show all of our technological secrets. I think that the ideal practice is to draw little by little on the big "savings account" of technologies we have stored up.

メーカーにとって技術力が競争力の大きな柱の一つであることは、今さら言うまでもありません。しかし、真の技術力を世間がどれだけ正当に評価してくれているのかを考えると、どうしても矛盾を感じるがあります。

会社の資産状況を表す指標に貸借対照表がありますが、ここには技術力が入っていません。特許を買ったときには無形固定資産として記載されますが、自社の本当の技術力は表現されていないのです。また、株主から見た企業価値の指標に時価総額(株価×発行済株式総数)があります。しかし株は、短期的な視点で売り買いされることも多く、真の技術力が長期的視点で評価されているかという疑問です。

技術には当然、秘密にしておかなければならない部分があって、実は、そこにこそ本当の価値がある場合も多いのですが、工夫をすれば効果的に評価を得ることも可能だと思います。当社も2003年に、証券アナリストやジャーナリストを対象とした「技術説明会(図1)」を開催しましたが、その後、株価は上昇し、転換社債の株式転換に結びつきました。

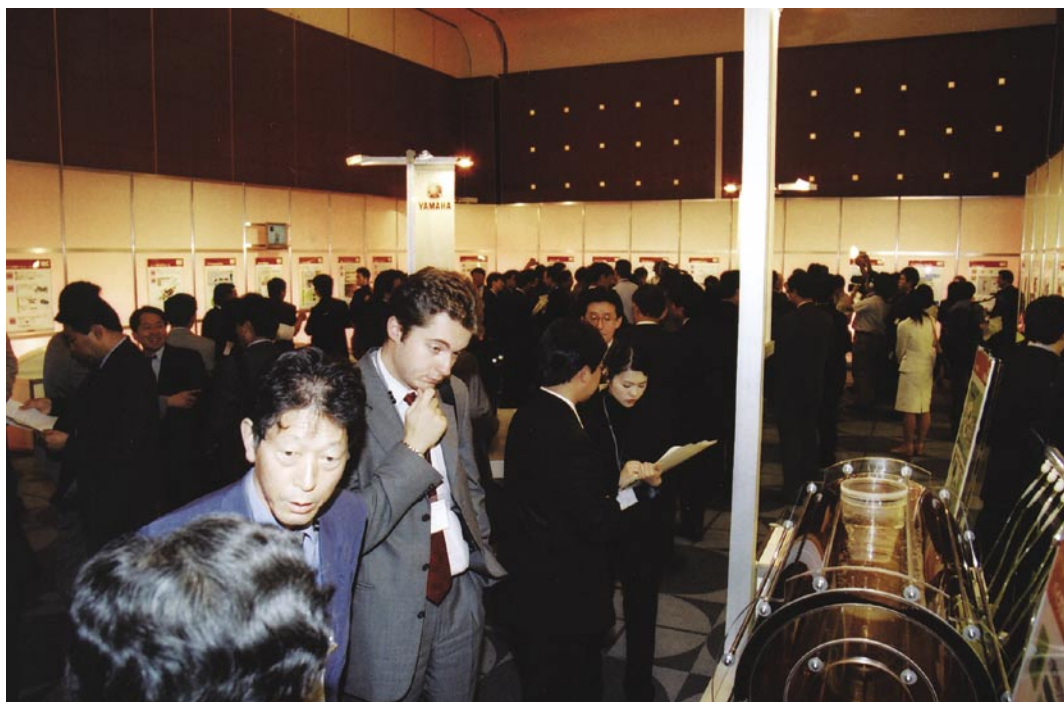


図1 技術説明会の様子

では、技術力を、より評価される形にするためには、どうすればいいのでしょうか。当社の場合、システム・サプライヤー体制（開発・調達・製造の一体化による開発生産体制）によって、ある程度の見通しが立ってきましたが、やはり、それぞれの部門の技術力がハーモナイズされることが必要だと思います。いくら素晴らしい技術があちこちにあって、それぞれがバラバラでは大きな効果を生み出せません。うまく連携することによって、「コストがこれだけ下がった、性能をこんなに上げることができた、今まで作れなかったことを作ることができた」となるのではないのでしょうか。「技術を金にする」と言うと露骨に聞こえますが、効果を上げて評価されることを考えなければ損だと思うのです。技術に携わる皆さん、どうか私が感じている矛盾を解決してください。

もちろん、いつも全部を出し切って丸裸の状態でも困ります。効果的に貯めた技術の貯金(図2)がたくさんあって、そこから少しずつ引き出していくという姿が理想的だとは思いますが…。

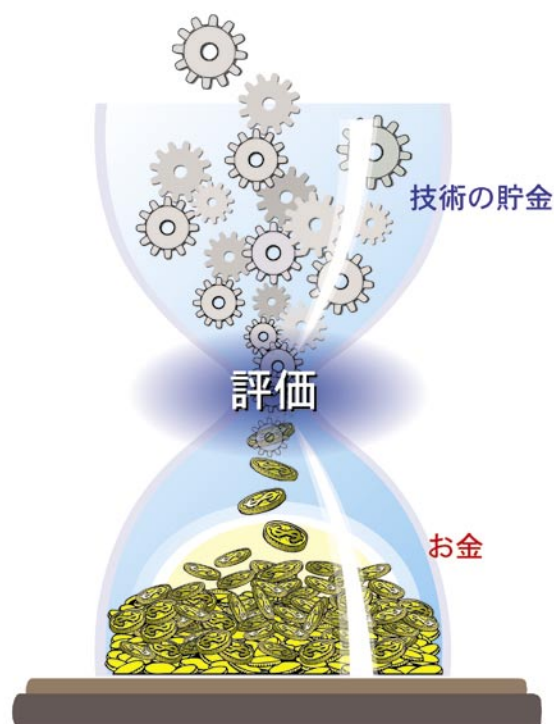


図2 技術を見える形にする

## ■著者



長谷川 至  
Toru Hasegawa  
取締役会長