

本田財団レポートNo.80

「円高の進展と中小企業の展望」

法政大学 経営学部教授 清 成 忠 男

## 講師略歴

清成 忠男(きよなり ただお)

法政大学経営学部教授 兼 産業情報センター所長

昭和31年 東京大学経済学部卒業  
43年 法政大学経営学部講師  
47年 法政大学経営学部助教授  
48年 法政大学経営学部教授 現在に至る  
61年 法政大学経営学部長(63年まで)

### 主な委員

経済審議会、国土審議会、産業構造審議会、中小企業政策審議会などの委員を  
歴任

### 主な著書

「中小企業ルネッサンス」(有斐閣)	平成5年
「スモールサイジングの時代」(日本経済評論社)	平成5年
「中小企業読本」(東洋経済新報社)	平成2年
「中小企業」(日本経済新聞社)	昭和60年

このレポートは、平成7年6月2日パレスホテルにおいて行われた第70回本田財団懇談会の講演の要旨をまとめたものです。

# 目 次

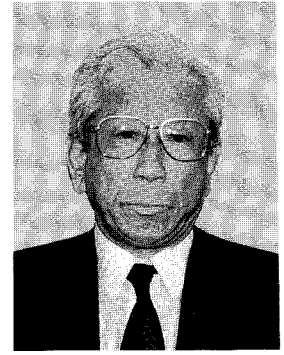
はじめに

I. 空洞化からミニナショナルズの時代へ .....	5
1. 円高にある日本の現状 .....	5
2. レーガン政権下の米国の状況 .....	6
3. 成長するミニナショナルズ .....	8
II. 大企業セクターと起業家セクター .....	9
1. 米国経済における二元論 .....	9
2. 起業家セクターのプラス面とマイナス面 .....	11
3. 日米ベンチャー企業の違い .....	13
4. 日本のベンチャー企業の問題点 .....	15
III. 円高を切り抜けるために .....	17
1. 法政大学の試み .....	17
2. 研究開発の課題 .....	19
おわりに .....	20



## はじめに

今日は「円高の進展と中小企業の展望」というテーマをいただいております。こういうテーマですとだいたい筋書きが決まっております。大企業の海外移転に伴って中小企業には仕事がなくなるであろうとか、あるいはいわゆる伝統的な地場産業等は輸入品との競争に負けてしまうであろうということになります。中小企業の空洞化、そして失業率が高くなるという話になりまして、これに対する対策として皆さんがおっしゃるのは、たぶん規制緩和、ニュービジネスをつくるという話だろうと思います。



しかし今日は少し見方を変えてみます。レーガン政権下のアメリカでドル高、空洞化ということが起こりました。当時、非常に空洞化論議が盛んだったわけですが、昨今、またアメリカ経済の復活ということが言われています。その復活の実態はいったいどうだったんだらうか、そしてドル高に基づく空洞化はどのように克服されたんだらうかという視点から、いまの日本の円高の状況と、12～13年前のレーガン政権下の米国の状況を少し比較しながら話を進めてみたいと思っております。

## I. 空洞化からミニナショナルズの時代へ

### 1. 円高にある日本の現状

最初に、日本の現状の確認であります。ご承知のように日本には、京浜工業地帯、あるいは中京地区の工業地帯、阪神工業地帯等の大規模な工業集積があったわけですし、それが内陸型の立地になり、たとえば長野県等にもたいへん大きな集積ができたわけでありまして。しかし、こうした集積がいま解体し始めています。京浜工業地帯も解体が始まっているわけでありまして。そのために東京都、神奈川県、横浜市、川崎市等は、たいへん空洞化を懸念します。ただちに生産機能の回復が必要だという議論になるわけです。

しかし実際には、これはそれほど単純な現象ではありません。日本の国内では、すでにこの十数年の間に、地域内の分業関係であったものが地域間の分業に変わってきて、京浜工業地帯の空洞化、北関東・甲信越、あるいは南東北と京浜工業地

帯との分業関係が進んでいるわけでありませう。

そしてまた85年9月以降の円高の中では、これが一部国際分業になってきています。したがって、単純に京浜工業地帯の空洞化が望ましいか望ましくないかという議論ではなくて、京浜工業地帯から欠けてしまうような機能があつて、それが日本全体からも欠落するということがあれば、これは問題であります。しかし京浜工業地帯の機能が北関東や南東北に移っていれば、別に問題はないわけです。

そういうことで、いますでに中小企業を中心に空洞化が始まっているわけですが、そのへんの事実認識が必ずしも的確にできていないということが一つあるわけです。

それから、特に伝統的な地場産業製品は、当然東アジア諸国の低コストのものとの競争に勝てないわけですから、やはり企業数等も減っています。たとえば繊維産業等がその中心であります。かつて転換、転換ということで、非常に力強い競争力を発揮してきた新潟の燕の金属製洋食器、あるいはハウスウエアの産地も、とうとう最後の時期を迎えたのではないかという感じがしてならないわけです。明らかに、一つの時代が終わったと言わざるを得ません。

そして、大企業の大量生産分野の多くが成熟段階に達してしまっています。かつ、低コストの国に生産機能がシフトしていくという現象が起こっているわけがあります。そういうことから、いま新しい産業をどう創り出していくかということが、たいへん大きな話題になっております。規制を緩和すればすぐニュービジネスが登場するような期待が非常に強いわけですが、私は幻想だと思ひます。

事実は全く逆であつて、社会的なニーズの強いところにニュービジネスが生まれてきて、その分野に規制があれば規制緩和という話につながるのであつて、何となく規制を緩和するとニュービジネスが生まれるということではないという感じがするわけです。

## 2. レーガン政権下の米国の状況

こうしたことを前提にしまして、それでは80年代初頭からの米国経済はどうだったんだらうかということ、レーガン政権下で強いアメリカということでドル高政策を取り、大企業の空洞化が生じたわけでありませう。そして、当時ジャーナリスティッ

クにはニューマニュファクチャリングと呼ばれていたような企業が、続々と生まれるわけであります。これはいずれも中小企業です。

こうした製造業の中小企業は、十数年たった現在、中堅企業に成長しているわけですが、何千社という規模で生まれたこの中堅企業は、日本円に換算しますとだいたい年商規模1000億円を突破しています。もちろん製造業だけではなく、ソフトなサービス産業等も登場してくるわけであります。かつ、こうした企業は一定の集積を持って登場してきています。その典型例がシリコンバレーということになります。かつてシリコンバレーは、日本の半導体メーカーとの競争に敗れたと言われたわけですが、最近では事態は逆であります。

現在中堅企業になっているこうした新しい企業群を、『Business Week』はミニナショナルズと呼んだわけです。ミニナショナルズというのは、巨大企業ではないけれども一国を代表するような企業という意味であります。このミニナショナルズは、五つぐらいの特徴があるとされています。

第1はテクノロジー・ニッチです。マーケット・ニッチ、あるいはニッチ・マーケットと言いますと、よく「すき間市場」と翻訳されますけれども、これは誤訳であります。かつてはニッチはすき間と理解されたわけですが、現在はそうではなくて、細分化されてくる大きな市場の、一つの部分市場をニッチと言うわけですね。

たとえばGEの復活は、数多くの事業部がそれぞれニッチ市場に特化したからだとされています。したがってニッチとはすき間ではなく、細分化されてきた大きな市場の一つの市場がニッチだということでもあります。

しかしミニナショナルズは、市場のニッチに特徴があるのではなくて、技術のニッチだと言われます。非常に専門化された技術ということで、専門化された技術を数多くの産業分野に応用的に展開するところに特徴があります。

第2番目は、いわゆる小さな本社ということです。トップと現場との距離が非常に短い。現場に権限が移譲されている。それによって意思決定が非常に速くなる。そして、中間管理者層が省略されるためにコストセービングだと言われるわけですね。言ってみれば、もうすでにリエンジニアリングが必要ない組織だということになるわけですね。

第3番目の特徴は、技術やアイデアをグローバルに展開することです。これは

輸出ということもあれば、当然海外直接投資ということもあります。とにかくグローバルに市場の開拓を行うということです。

第4番目に、国の内外において外国人を活用するということです。実際、アメリカのミニナショナルズといったような成長企業に行ってみますと、東アジアの人々、インド人等が働いているわけです。しかも研究開発要員として働いているということがしばしばあります。

第5番目の特徴は、規格化された標準品にこだわらない、カスタムオーダー的な商品、多品種少量生産を効率的にこなすということです。こういう五つぐらいの特徴があります。

### 3. 成長するミニナショナルズ

実は、ミニナショナルズということが言われる10年ほど前に『エクセレント・カンパニー』という本が出てベストセラーになりました。日本でもベストセラーになっております。しかし、このエクセレントカンパニーの特徴とミニナショナルズはかなり違っていると言えます。実際、エクセレントカンパニーと言われたIBMやDECは、今はあまり調子がよくない。

メインフレーム、あるいはミニコンピューターの時代が終わったということで、それに代わってコンパック、アップルといういわゆるパソコンの企業、あるいはLANということでノベル、インターネットでシスコと、こうした企業がどんどん登場してきますし、ソフトウェアでもマイクロソフト等が登場することになるわけです。とにかく、かつてのエクセレントカンパニーとはそうとうに特徴が異なるということがあります。

実はこうした企業が、いまのアメリカを引っ張っているのではないかという感じがします。ビッグ3の復活はどうなるんだろうかということでもありますけれども、私の同僚に下川浩一さんという自動車産業の専門家がいて、ビッグ3の回復の50%ぐらいのファクターはドル安で、30%ぐらいのファクターが合理化、リストラによるレイオフである、残りの2割ぐらいが日本的システムを導入して合理化した分だということ、本当に回復したかどうかは非常に疑問だというのが下川説であります。

いろいろな方に伺ってみても、だいたいこういったところではないかという感



じがします。どうも、いまのアメリカを引っ張っているのは中堅企業群ではないかということでもあります。しかもこうした中堅企業群が、たとえばシリコンバレーに集まっている、あるいは第2のシリコンバレーということで、オレゴン、テキサス、ノースカロライナというところに集積されているわけです。

こうした中堅企業群は、ネットワークングといった特徴を持っておりまして、単独ですべてのものを内部化する、すべて抱え込むということではなくて、分業関係、相互依存関係、競争と協調とでも言うような関係にあります。したがって大規模でむしろ孤立的な既存の、特に東海岸の大企業とは性格がそうとうに違うとすら言われるわけでありまして。

それでは、いったいこうした中堅企業群がどのようにして生まれてきたんだろうかということが問題になるわけです。やはりドル高ということで、結局は生産性を高めて、高いコストを吸収しなければならない。生産性を高める場合には、当然、研究開発で高付加価値化ということになるわけです。そうなりますと、当然ハイテクということになります。そして多品種少量生産のシステム商品とでも言うんでしょうか、そういった分野に突っ込んだ中堅企業が、ここに来て一斉に伸び始めたということがあるわけです。

中心は半導体、コンピューター、コンピューターと連動するさまざまな機器ということになってきます。そして当然、その周辺のエンジニアリングサービス企業、ハードな加工業も含めて、一体となって伸びているのが現状だと言っていいわけでありまして。

## II. 大企業セクターと起業家セクター

### 1. 米国経済における二元論

アントルプルヌーリアルクライメイトというのが地域に形成されてきて、こういう状況が生まれてきました。これは起業家風土が形成されたきたと言ってもいいわけですが、実はこういう状況は、アメリカにおいては決して古い話ではありません。

今年の初めごろでしたか、日本経済新聞の「私の履歴書」にインテルのゴードン・ムーアが連載しておられましたけれども、実際には、インテルがスタートした時点では、シリコンバレーにはまだこうした起業家的風土は形成されていなかった

たということを行っています。ベンチャーキャピタルが十分であったわけでもない。

インテルの創業者のノイス氏は、サンフランシスコのアーサーロックというベンチャーキャピタルに駆け込むわけですが、アーサーロックというのは、ウォールストリートのインベストメントバンクからやって来て、サンフランシスコでベンチャーキャピタルを始めて、個人ベースでたいした資金も持っていなかったということで、資金調達にたいへん苦勞したようです。

インテルのスタートアップは1969年でありますから、その時点では、まだシリコンバレーに起業家風土が十分であったわけでもなく、かつシリコンバレーという名称もなかったわけです。

私は1973年、石油ショックの直後にシリコンバレーを調査いたしました。しかしシリコンバレーという名称もありませんし、どこにどんな企業があるかもよくわかりませんでした。したがって、サンタクララカウンティの職業別電話帳を取り寄せて、どういうタイプの企業が何社あるか調べ上げた覚えがあります。シリコンバレーが本格的に発展するのはそのあと、70年代の後半以降ということになるわけです。アップル・コンピュータがスタートするのが1976年になります。

先ほど言いましたような、いま米国経済を引っ張っている中堅企業は、むしろ80年代の初頭に生まれてきています。たとえばコンパックは82年に生まれております。マイクロソフトは83年であります。こうした企業が、たかだか12~13年の間に中堅企業から場合によっては大企業になってきているということがあり、こうしたことは、一言で言えば起業家セクターの強化ということだと思います。

つまりアメリカ経済は、大企業のアメリカと起業家セクターのアメリカの二元論で理解すべきだということです。これは、多くの人がもうすでに指摘していることでもあります。しかし、この二つのセクターのどちらを強調して理解するかは人によって異なります。

日本では有名なガルブレイスは、ご承知のように大企業セクターをたいへん強く評価するわけです。『新産業国家』という本の中では、技術進歩の担い手は大企業であり、大企業セクターが経済を引っ張っている、そして中小企業の強さをうんぬんするような人間は病的にロマンチックな人間であるという言い方をしているわけです。

『新産業国家』という本は67年に出版されたが、70年にはピーター・ドラッカーによって痛烈な批判を受けるわけであります。ガルブレイスが想像だにしないことが、いま米国経済に起こりつつあるということを、当時すでに指摘しています。これは二つの現象でありまして、一つがニューグロスベンチャーの登場、もう一つはコングロマリットの登場であるということを言うわけです。

ニューグロスベンチャーというのは、若き起業家がベンチャーを起こして急成長していく。資金不足という問題が付きまといますが、ベンチャーキャピタルが投資をすることによって、あっという間に伸びるということです。コングロマリットというのは、全く無名の若い企業が、株式市場で含み資産の大きい、そして経営者に能力のない大企業をテークオーバーしていくことであるという言い方をしています。

とにかくニューグロスベンチャーというのは、当時ようやく注目され始めたと言っているわけであります。そして80年代になってくると、こういうニューグロスベンチャーの数が目立って増えてきます。

こういう具合に、大企業セクターをたいへん重視する、高く評価するのがガルブレイスで、これに対して起業家セクターを非常に評価するのがドラッカーということになるわけであります。最近では、多くの論者が起業家セクターの重要性を強調するようになってきました。

## 2. 起業家セクターのプラス面とマイナス面

3年前の大統領選挙の際、ペローという候補は起業家そのものだったわけです。テキサスで成功した起業家です。たまたま選挙の時期、私は1週間ばかりマンハッタンにいたんですが、その演説を聞いておりましたが、ペロー候補は最も起業家セクターを強調していました。それからクリントンも、非常に起業家セクターを評価していたというわけです。

従来ですと、どちらかという民主党政権候補は起業家サイドではなかったわけで、むしろ共和党サイドが起業家サイドだったんですが、ブッシュの場合は起業家セクターをほとんど評価しなくて、むしろクリントンが起業家セクターに対して新しい評価を加えたわけです。したがって、クリントン政権下では明らかにパラダイムシフトが起こったと言われるわけです。なにかんづく研究開発のパラダイムシ

フトが起こったというわけです。

大企業よりも中小企業を重視する。軍事よりも民生部門を重視する。それから、基礎研究よりも開発を重視する。この三つのパラダイムシフトが起こったわけがあります。それはともかく、起業家セクターが10年ぐらいかけて徐々に強まってきた今日の姿になったということであって、昔から米国経済がそうだったというわけでは決してないのです。

問題は、こうした経済はマーケットメカニズムを徹底的に活用する経済であり、規制も徹底的に緩和する経済であるということです。いま日本では規制緩和とか、マーケットメカニズムを徹底的に活用すべしという議論がたいへん強いわけです。しかしアメリカ経済を見ておきますと、こうした規制の徹底的な撤廃、マーケットメカニズムの撤廃的な活用のマイナス面が出ています。

実は、起業家セクターの評価とこういうマイナス面が裏腹になっているという深刻な問題があります。最近では、スタートアップしたベンチャービジネスに、ベンチャーキャピタルが投資をしなくなっております。どうしてかといいますと、ベンチャーキャピタルの資金ファンドは年金の基金のウエイトがだいぶ高まっているからです。その年金の基金をリスクキャピタルとして運用することに対しては若干問題があるということで、リスクの低いところにベンチャーキャピタルが投資するという傾向が出ています。したがってベンチャーキャピタルは、スタートアップの時点ではほとんど投資しなくなっております。

しかしいま個人的なベンチャーキャピタルとして、一説によると70万人、80万人と言われるエンゼルの階層の成功した起業家たちが、層をなして後輩の若者に投資をされると言われています。このエンゼルというのは成功した起業家で、皆さん大金持ちであります。したがって、金融資産のごく一部をリスクキャピタルとして運用すること自体平気でありますから、投資をするわけです。こういうのは日本ではあり得ないと言ってもいいわけです。所得税の累進税率が非常にきついのので、日本ではエンゼルが非常に生まれにくいということになります。

金持ちの反面、逆に貧困層が形成されるのがアメリカです。つまりマーケットメカニズムを徹底的に活用するということは、どうしても所得の分配面での配慮が欠けてくることになるわけです。したがって、貧困ラインに達している人口が約3600万人ぐらいいます。しかも、貧困なのは本人が悪いという考え方が支配的

です。しかも、貧困層は増加傾向にあります。

こうなりますと、結局は貧困が固定化してしまいます。つまり、貧困であるからどうしても進学率が低くなり、したがっていいところに就職できないわけです。そして、貧困が構造化してきます。これが犯罪社会、銃社会につながってくるということです。全く裏腹になってしまっているということがあります。

起業家セクターを伸ばそうと思ってやればやるほど、この反面ではそういう現象が起こってきます。だから実際には、いったいどこでバランスを取ればいいのかという話になると思います。このへんが日本の社会とかなり違う点であるし、ヨーロッパ社会とも違うということです。したがって、何か野放しの規制緩和論、市場メカニズム活用論というのは、考えようによっては非常に危ない面を持っていると言わざるを得ないわけです。

しかし、新しい産業を作ろうと思えば起業家セクターを強化せざるを得ません。起業家セクターを強化すればするほど、これがジョブ・クリエーション（雇用の創出）につながってきます。それから、大企業の復活再生に寄与するということがあります。

つまりベンチャーは、ある一定のところまで企業を伸ばした場合、あとは組織的な運営になってくるわけですが、起業家というのはしばしば組織的な運営が苦手であるし、かつ嫌いでもあります。そこで、大企業に売却をすることになるわけです。したがって起業家セクターの強化は、大企業の復活再生にも、ジョブ・クリエーションにも寄与するということで、これはたいへんなプラス面であります。しかし反面では、貧困階層の蓄積と裏腹になってしまっているという微妙な問題を含んでいることになるわけです。

### 3. 日米ベンチャー企業の違い

さてそれでは、アメリカで起業家セクターを強化するときに、いったいどういった手法が使われたのかということですが、これは現在の日本を考えると、さまざまなヒントになるはずです。

ほぼ1年前の昨年6月に、産業構造審議会産業資金部会で報告書が出たわけがあります。二つの分科会があったんですが、そのうちの一つが新規事業分科会ということで、日本に新しい事業をどうやってスタートアップさせていくのか、そ

のための支援政策はどうか、特に資金供給面がどうかということで議論をしたわけであります。

たまたま私が座長をやりましたが、やはり気になりましたので、アメリカとヨーロッパを対比しながら少し検討をしていきました。アメリカの場合、リスクキャピタルの供給でベンチャーキャピタルが保守的になればエンゼルが出てくる、エンゼルでもカバーできないところは州政府等がベンチャーキャピタルプログラムを持つ、財政資金を投入するということがあります。

それから、スタートアップした企業がスタートの時点から株式の公開が見えるかたちになっているということであります。これはNASDAQというコンピューターシステムによる店頭市場があつて、早いところでは創業と同時に株式を公開することすら可能なわけです。同時というのはややオーバーですけども、創業後数カ月で株式を公開するという例がございます。通常は4、5年で株式を公開します。

株式の公開基準は日本の店頭市場とほとんど変わらないわけであります。しかし、変わらないのは形式基準であつて、日本の場合には実質基準が非常にうるさいわけであります。これは、投資家保護ということによっているためです。したがって日本では、なかなか公開ができないわけですが、アメリカの場合には非常に公開が早い。

このことは何を意味するかと申しますと、公開をするということはディスクローズするわけですから、スタートの時点からビジネスプランをきちんと持っていなければならないということであります。たとえばマーケティング、ファイナンスという面でしっかりしたプランがないと、当然、公開もできなければベンチャーキャピタルも投資をしてくれないということになります。アメリカの場合、公開が容易であるために、かえって最初から企業の質が高いものになるということがあります。

それから、日本のベンチャー企業とアメリカのベンチャー企業では、成長のスピードが全く異なると言ってもいいわけであります。たとえばコンパクトコンピュータは82年の年初にスタートしているわけですが、82年12月現在の月商を年商に換算してしまいますと、当時のレートで二百数十億円になります。日本では、こういうむちゃくちゃな成長はまずできません。

日本のベンチャーでかなり早い成長をしたと考えられる企業に、日本デジタル研究所という会社があります。一部上場でありますけれども、昭和43年のスタートで、23歳の青年が興したオフコンのメーカーです。この企業が一昨年一部上場しました。つまり店頭公開から二部、一部と上がってきたわけですが、創業から25年で一部上場です。これは異例の早さだと言っているわけであります。しかも一部上場時点で、創業者がまだ48歳で現役であるということです。

しかし日本デジタル研究所の年商は 210億円にしかすぎません。すぎないというと非常に悪いんですけれども、日本のベンチャーはたいへん成長が遅いわけですね。なぜ遅いかというと、人の問題であります。

#### 4. 日本のベンチャー企業の問題点

15年ほど前にシリコンバレーで日米ベンチャーコンファレンスが開かれました。これは神奈川県の研究開発型企業連絡会議、略称ラドックという組織が主催して開いたわけであります。たまたま私も行きまして、産業政策というセッションのチェアマンをやったんですが、日米のベンチャーの最大の違いは、日本はいかに良質のベンチャーでも人材が集まらないで、みんな大企業に流れてしまうことです。ところがアメリカは逆なんです。良質の人材がかえってベンチャーに集まります。これが成長の決定的な違いであります。

それではいったいこういう人材はどういうタイプの人材なんだろうかということですが、自ら自主的にキャリアプランを作り、自分のキャリアプランによってキャリア形成を主体的に図っていく、そして企業を渡り歩いて社会的に通用するプロフェッショナルになっていくということです。したがって、たとえばマーケティングでも、ファイナンスでも、一つの専門的なスキルを持って行くわけですね。しかも新しい事業を立ち上げ、伸ばすスキルを習得していくということです。

こういう一群の専門家群がいて、これがベンチャーに入るわけです。ベンチャーの創業者は技術系の方が多いわけですが、そこでチームを組んで、あっという間に成長する。アメリカではこれが可能でありますけれども、日本では不可能です。

たとえばフォーバルという店頭公開した企業があります。この会社は創業後7

年か8年で店頭公開をして、現在年商130億か140億になっていると思いますけれども、夫婦で高田馬場のアパートの2階で創業したというんです。新聞広告を出しても、職安に行っても、人が一人も来てくれなかったということです。ここは電話機の開発と販売で急成長した会社でありますけれども、とにかくセールスマンがいないわけです。

どうやって確保したかといいますと、リコー販売のセールスマンがコピーの機械を売りに来たというわけです。それを5台買ってあげると言ったそうです。4畳半の事務所になんでコピーの機械が5台要るのか。「要求は何ですか。結局値引きですか」と言ったら、「いや、そうじゃない。うちはすぐ店舗を増やしていくから、5台ぐらいどうっていうことはないんだ。問題はセールスマンがいないから、きみが自分の会社に入社することだ」と言って、そのセールスマンを勧誘したというんです。

ところが大学の新卒だったために、「親に相談しない限りそれはだめだ」と言う。さっそくその人の自宅に行って、両親を説得して採用をした。そうやってまず二人セールスマンを採ったというわけですが、この二人は株式公開したときに5億円のキャピタルゲインを得たそうであります。

とにかく日本は、ことほどさように人が集まらないということがあるわけです。これが日本のベンチャーの成長のネックになっています。

それから、こうしたベンチャーを立ち上げてくるときの経営プロフェッショナルは、日本の大企業にもいないわけであります。つまり、大企業の場合には会社が作ったキャリアプログラムに基づいて研修を行い、その会社の中で有能な人たちができあがっていくわけで、必ずしも社会的に通用するノウハウであるとは限らないし、さらに言えば、スタートアップ、あるいはリスクイグロスという段階の経験を積んでいる人はほとんどいないということです。

このへんが日本の大問題です。したがって、株式の店頭市場の基準緩和をやるとか、株式公開にかかわるさまざまな規制を緩和したらすぐベンチャーが生まれたり成長するかと思うと、そうではないということがあるわけです。そこまで話が行くと、結局は日本の起業家セクターが強くなるかどうかというのは、大企業を中心とする日本的経営のしくみが崩壊するかしないかにかかっていると言ってもいいわけです。



### Ⅲ. 円高を切り抜けるために

#### 1. 法政大学の試み

実は私どもの大学では、4年前にビジネススクールを作りました。社会人対象の大学院、マスターコースを夜間開講ということで作ったわけでありまして。四つばかりコースがあるんですが、そのうちの一つに起業家養成コースというのを作りまして、私どもの予想としては、これから大企業をスピノフしてベンチャーを始める人たち、起業家予備軍、あるいは大企業の中で社内ベンチャーをやる人たち、それから中小企業の二世という三つぐらいにターゲットを絞ったわけでありまして。

私がこれを提案しましたら、同僚はみんな半信半疑なんです。そんなことできつこない、やってもまず人が来ないというわけです。しかし、反対者はだれもいなかったんです。賛成者はゼロだったんですが、反対者もいなかったということで、合意形成をやる必要がなかったわけです。

とにかくふたを開けてみたら、他のコースはだいたい定員の2倍ぐらいですけども、起業家養成コースは定員の5倍ぐらい来まして。さらに予想と大幅に食い違ったのは、ほとんど全員が大企業のミドルだったということです。具体的に言いますと、日電、富士通、セイコーエプソンのような会社から、本田技研の人もありますし、東京電力、小松、さくら銀行、第一勧銀と、そうそうたる大企業の人たちばかりであります。出身校はほとんどが早稲田、慶応です。初年度は法政出身者は全員落第ということで、合格しなかったんです。

この人たちは大企業の不満分子かということ、決してそうではないんです。大企業でも有望な人たちだということです。入学試験の際には、通らないとみっともないですから、会社に黙って受けるわけですけども、合格したら会社に報告するわけです。そうしますと、だいたい9割方の会社は理解をしてくれて、かなりバックアップ体制を組んでくれます。マスター論文を書かなければいけませんから、バックアップ体制を組んでくれるのが普通の企業であります。つまり、自分の金で自分に投資するわけですから、企業は歓迎するわけです。

したがって私どもでは、企業派遣は認めないんです。自分で身銭を切って勉強すべきだというのがわれわれの考え方です。とにかく定員の5倍ぐらい来るといふことです。

私が、このコースが当たるに違いないと踏んだのは、アメリカのビジネススクール、経営大学院の 300校ぐらいが起業家コースを持っているからです。実は、これはほとんど80年代以降に生まれていて、まだ歴史が浅いわけでありまして。ところが日本には1校もない。1校もないということには二つ理由があると思います。一つは必要がなかったということ、もう一つはやろうにもできなかったということだと思います。つまり、教える教師がいないということでありまして。

とにかく、いまは経験と勘だけでは企業経営はできない。これは大企業でも中小企業でもそうです。やはり理論的な知識の体系に通じてなければならないということもあるし、現実起こってくる現象をどのように解釈するかという解釈システムを作り上げなければならない。これも論理の問題です。こうなりますと、そこに大学の役割があるということでありまして。

私どもでは、この大学院を申請する前の年に、公開講座で、大学院でマーケティング講座というものをやったわけです。たいへんずうずうしく、「マーケティングのフロンティア」というタイトルで有料の講座を開いたら、定員を突破してしまっただけです。参加した人たちは、みんな企業のマーケティングの第一線の人たちで、しかも管理職の人たちでした。だから、やはり大学の役割があることは明らかだということで、実はわれわれが始めたということなのです。

それから、入学してきた人たちの中に工学系のマスターが何人かいます。だから日本もやはりアメリカ並みになったという感じが一つあるわけです。つまり、大学では工学部を出て、大学院でマスターを取ったけれども、マーケティング、労務管理などは全然勉強したこともないという人たちがいたということなのです。

大企業の50代が、いまリストラの対象になっているわけでありまして。そしてあと10年もすると、団塊の世代も定年に近くなります。しかし、いま団塊の世代が準備しても、もうなかなか難しいと思います。そうしますと、30代の若い職員は40代、50代の人たちを見ておりますから、いまこそ自分のキャリアプランを作って、自分なりにノウハウを蓄積していこうとします。

別に会社に不満を持っているわけではない、しかし一生この会社に勤めているかどうかわからないということを使うわけでありまして。だから会社に反旗をひるがえすつもりは毛頭ないというわけです。率直に、上司にそういう話をする、だいたい上司が理解をしてくれます。

それから、大学院生たちはマスター論文を書かなければなりません。そうすると、論文指導でわれわれもいろいろ具体的な指導をしなければならないわけですが、そういうときに合宿をやろうということになりますと、企業が研修施設と宿泊施設を貸してくれるわけです。たいへん安い価格で提供してくれます。

そういう企業は2人、3人と大学院に入学してくるわけですが、われわれは、企業側もずいぶん変わってきたというふうに見ています。こうしたことが、日本のベンチャーが変わってくる一つの大きなきっかけになるのではないかということなのです。

## 2. 研究開発の課題

もう一つ日米の大きな違いは研究開発の差です。アメリカの場合には、政府のR&D支出が非常に大きいわけです。これを大学がもらって、基礎研究をやるわけですが、この基礎研究を系統的、組織的にやっている大学をリサーチユニバーシティーと呼んでおります。リサーチユニバーシティーは、いま全米でだいたい150校ぐらいになっております。

連邦政府から最大のお金をもらっているのがジョーンズ・ホプキンスです。この他スタンフォード、MITなどが上位にランクされるわけですが、あとはほとんど州立大学です。州立大学のウエイトが非常に高くなっています。州立大学の場合には地域貢献が義務づけられておりますから、地域の中小企業を支援します。地域の中小企業に技術移転を行うことがあるわけです。そのためにマネジメントのコンサルティングを行うこととなります。

R&Dが基礎研究からスタートしているために非常に質が高いというわけです。日本の場合には、基礎研究のウエイトが低い。たとえば日立、東芝、日電、富士通といったような大企業は、だいたい年間3000億～4000億円の研究開発支出をやっておりますが、これは基礎研究、応用研究ではなくて、ほとんど開発にお金をつぎ込んでいるわけです。

そして、問題が生じると基礎研究にさかのぼっていくというかたちで基礎研究を行うとか、あるいは外国のリサーチユニバーシティーに基礎研究を依存するということになるわけです。ここのところが、いま日本の問題になってきています。つまり、これまで日本の大企業は非常に研究開発の効率がよかったんですが、テ

テクノロジーのソースという点で、非常に基礎研究をネグッてきたことが、たいへん問題になってきています。これがベンチャーの質の差となって出てくるということなのです。

したがって、シリコンバレーではカスタムオーダーの半導体のメーカーがどんどん中堅企業に育ってくるわけですが、日本にはこのタイプのものは1社もないと言ってもいいわけです。

さらに言えば、初等教育から中等教育、高等教育にまで全部かかわってくる問題です。私は、偏差値教育を全部否定するつもりは全くないわけで、記憶力や理解力を反映するのが偏差値であるけれども、創造力は反映していません。したがって、偏差値教育が問題だと言いますと、だいたい法政大学の学生諸君はみんな安心したような顔をするんです。

そこで私は、「偏差値が低くて創造性がなかったらいちばんしょうがないんだよ」と言うわけでありませうけれども、(笑)問題は創造性教育です。これをいっただいどうするかということが、これから問題になるのではないだろうか。

## おわりに

これから円高を切り抜けていくということになりますと、当然日本に立地することのコストは高くなるわけですから、高いコストを吸収するということになれば、製品の高付加価値化、生産技術を高めなければならない。こうなりますと研究開発ということになってくるし、研究開発の質が問題になってきます。これに対して人材、あるいはリスクキャピタルをどう供給するか。これが全部有機的に結び付いて、初めて日本の起業家セクターは一人前になってくるということなのです。

しかし私は、それにはたぶん10年ぐらいかかるのではないかという感じがしてならないわけでありませう。そして、その間大企業が社内ベンチャー等をつなげるのか、つなげないのかということなのです。つないでいくしかないという議論も当然あろうかと思ひます。

従来の日本の中小企業は、どちらかというところプロセスイノベーションはやってもプロダクトイノベーションはやっていないということがあったわけですね。そして大企業協調型であって、長期相対取引という、いい意味での系列に組み込まれていましたが、いまこれがズタズタに分断されてきて、自立せざるを得ない。

しかし、いかに生産技術が高くても、プロダクトイノベーションができないというところにぶつかっております。だからこそ、製品開発型の起業家セクターを強化するしかないと思っております。

この問題はそう簡単に解決しない、やはり日本経済が抱えた構造的な問題だろうということです。したがって、5年、10年かかるところを、いかに変革を加速することができるかということにかかわっていると思います。しかしこういう面については、たとえば通産省の産業政策はほとんど無力です。アントルプルヌールシップというのは、もう政策的にどうこうしようというところを離れてしまっています。もちろんソフトなインフラ整備という政策課題は残るわけですが、政策が果たす役割はずいぶん低下してきているのではないかと思うわけであります。

時間の関係でなかなか論旨を尽くせませんでしたけれども、予定の時間がまいりましたので、私の話は一応これで終わります。(拍手)

本田財団レポート

No.1	「ディスカバリーズ国際シンポジウム ローマ1977」の報告 電気通信大学教授 合田周平	昭53.5	No.41	「人間と自然との新しい対話」 ブラッセル自由大学教授 イリヤ・プリゴジン	昭59.2
No.2	異文化間のコミュニケーションの問題をめぐって 東京大学教授 公文俊平	昭53.6	No.42	「変化する日本社会」 大阪大学教授 山崎正和	昭59.3
No.3	生産の時代から交流の時代へ 東京大学教授 木村尚三郎	昭53.8	No.43	ベルギー「フランドル行政府産業使節団」講演会	昭59.7
No.4	語り言葉としての日本語 劇団四季主宰 浅利慶太	昭53.10	No.44	「新しい情報秩序を求めて」 電気通信大学教授 小菅敏夫	昭59.7
No.5	コミュニケーション技術の未来 電気通信科学財団理事長 白根禮吉	昭54.3	No.45	「アラブの行動原理」 国立民族学博物館教授 片倉ともこ	昭59.10
No.6	「ディスカバリーズ国際シンポジウム バリ1978」の報告 電気通信大学教授 合田周平	昭54.4	No.46	「21世紀のエネルギーを考える」 イタリア国立エネルギー研究機関総裁 ウンベルト・コロンボ	昭60.1
No.7	科学は進歩するのか変化するのか 東京大学助教授 村上陽一郎	昭54.4	No.47	「光のデザイン」 石井デザイン事務所 石井幹子	昭60.7
No.8	ヨーロッパから見た日本 NHK解説委員室主幹 山室英男	昭54.5	No.48	「21世紀技術社会の展望」 第43回日経ハイテクセミナー	昭61.1
No.9	最近の国際政治における問題について 京都大学教授 高坂正堯	昭54.6	No.49	「星をつぶす法」 文部省宇宙科学研究所所長 小田 稔	昭61.5
No.10	分散型システムについて 東京大学教授 石井威望	昭54.9	No.50	「ひまわりVA太陽光は人間の生活にどう役立つか」 慶応義塾大学教授 森 敬	昭61.5
No.11	「ディスカバリーズ国際シンポジウム スtockホルム1979」の報告 電気通信大学教授 合田周平	昭54.11	No.51	「エコ・テクノロジーの宇宙的観察」 コーネル大学天文学および宇宙科学教授 カール・セーガン	昭62.2
No.12	公共政策形成の問題点 埼玉大学教授 吉村 融	昭55.1	No.52	「人間はどこまで機械か」 東京大学教授 古川俊之	昭62.2
No.13	医学と工学の対話 東京大学教授 渥美和彦	昭55.1	No.53	「中国人とどのようにおつきあひすべきか」 東京外国語大学教授 中嶋嶺雄	昭62.2
No.14	心の問題と工学 東京工業大学教授 寺野寿郎	昭55.2	No.54	「舞台の奥のヨーロッパと日本」 演出家 寺崎裕則	昭62.5
No.15	最近の国際情勢から NHK解説委員室主幹 山室英男	昭55.4	No.55	「日米関係の現状と展望」 経団連特別顧問 大河原良雄	昭62.5
No.16	コミュニケーション技術とその技術の進歩 MIT大学教授 イシエル・デ・ソラ・ブール	昭55.5	No.56	「私の半導体研究」 東北大学教授 西澤潤一	昭63.1
No.17	寿命 東京大学教授 吉川俊之	昭55.5	No.57	「生物学者の科学的責任」 コレージュ・ド・フランス名誉教授 ジャン・ドーセ	昭63.4
No.18	日本に対する肯定と否定 東京大学教授 込村 明	昭55.7	No.58	「最近の宇宙論をめぐって」 上智大学教授 柳瀬謙男	昭63.3
No.19	自動車事故回避のノウハウ 成蹊大学教授 江守一郎	昭55.10	No.59	「科学・技術研究の国際的規模：その展望と考察」 ローマ大学教授 パオロ・マリア・ファゼラ	平 1.7
No.20	'80年代—国際経済の課題 日本短波放送専務取締役 小島章伸	昭55.11	No.60	「温室効果による地球環境の変動と対策」 中央大学理工学部教授 安藤淳平	平 1.9
No.21	技術と文化 IVA事務総長 グナー・ハンベリユース	昭55.12	No.61	「組織の進化論—企業及び軍事組織における進化—」 一橋大学商学部教授 野中郁次郎	平 2.3
No.22	明治におけるエコ・テクノロジー 山本書店主 山本七平	昭56.5	No.62	「ファジー理論の誕生と進化」 カリフォルニア大学バークレー校教授 ロトフィ・アスカ・ザア	平 2.9
No.23	西ドイツから見た日本 電気通信大学教授 西尾幹二	昭56.6	No.63	「遷都問題について」 通産省工業技術院 国際研究協力課長 八幡和郎	平 2.12
No.24	中国の現状と将来 東京外国語大学教授 中嶋嶺雄	昭56.9	No.64	「クリーンエネルギーとしての水素利用」 東海大学工学部 応用物理学教授 内田裕久	平 2.12
No.25	アメリカ人から見た日本及び日本式ビジネス オハイオ州立大学教授 ブラッドレイ・リチャードソン	昭56.10	No.65	「地価インデックス債による土地問題の解決」 一橋大学経済学部教授 野口悠紀雄	平 3.1
No.26	人々のニーズに効果的に応える技術 GE研究開発センターコンサルタント ハロルド・チェスナット	昭57.1	No.66	「宇宙のひとかけら」としての人間の視座」 松下技研(株)主幹研究員 佐治晴夫	平 3.4
No.27	ライフサイエンス (株)三菱化成生命科学研究所人間自然研究部長 中村桂子	昭57.3	No.67	「建築と自然」 シュツツガルト大学軽量建築研究所教授 フライ・オットー	平 3.5
No.28	「錬金術 昔と今」 理化学研究所地球化学研究室 島 誠	昭57.4	No.68	「先端科学技術と経済成長」 東京大学 先端科学技術研究センター教授 竹内 啓	平 3.7
No.29	「産業用ロボットに対する意見」 東京工業大学教授 森 政弘	昭57.7	No.69	「自然界におけるゆらぎ、フラクタルおよび秩序」 東京大学理学部教授 鈴木増雄	平 3.9
No.30	「腕に技能をもった人材育成」 労働省職業訓練局海外技術協力室長 木全ミツ	昭57.7	No.70	「エコ・テクノロジーと飢餓の克服」 国際マングローブ生態系協会会長 M.S.スワミナタン	平 4.4
No.31	「日本の研究開発」 総合研究開発機構(NIRA)理事長 下河辺 淳	昭57.10	No.71	「開放型の情報技術」 明治大学教授 西垣 通	平 4.5
No.32	「自由経済下での技術者の役割」 ケンブリッジ大学名誉教授 ジョン F. コールズ	昭57.12	No.72	「地球環境問題と日本の役割」 三菱化成生命科学研究所室長 米本昌平	平 4.9
No.33	「日本人と西洋人」 東京大学文学部教授 高階秀爾	昭58.1	No.73	「冷戦後の日米関係」 日本経済新聞社国際第一部長 小島 明	平 4.10
No.34	「ディスカバリーズ国際シンポジウム コロンバスオハイオ1982」報告 電気通信大学教授 合田周平	昭58.2	No.74	「エネルギー技術の動向」 東京大学工学部教授 茅 陽一	平 5.6
No.35	「エネルギーと環境」 横浜国立大学環境科学研究センター教授 田川博章	昭58.4	No.75	「シナジェティックス：自然と人類における 協同と自己組織化について」 シュツツガルト大学教授 ヘルマン・ハーケン	平 5.6
No.36	「第3世代の建築」 (株)菊竹清訓建築設計事務所主宰 菊竹清訓	昭58.7	No.76	「見捨てられる東京」 東京大学工学部教授 月尾嘉男	平 6.1
No.37	「日本における技術教育の実態と計画」 東京工業大学名誉教授 斎藤進六	昭58.8	No.77	「生物の多様性と新しい微生物学」 日本海洋科学技術センターDeep Starプロジェクトリーダー 東洋大学工学部教授 堀越弘毅	平 6.3
No.38	「大規模時代の終り—産業社会の地殻変動」 専修大学経済学部教授 中村秀一郎	昭58.8	No.78	「これからの暮らしと経済」 元経済企画庁長官・経済評論家 高原須美子	平 6.9
No.39	「ディスカバリーズ国際シンポジウム ロンドン1983」の報告 電気通信大学教授 合田周平	昭58.9	No.79	「フラクタル、認識と印象の統合」 エール大学教授、IBM名誉フェロー プノワ・B・マンデルブロー	平 7.7
No.40	日本人と木の文化 千葉大学名誉教授・千葉工業大学教授 小原二郎	昭58.10	No.80	「円高の進展と中小企業の展望」 法政大学経営学部教授 清成忠男	平 7.7