

二〇一〇年日本はGDP規模で中国に抜かれ世界第三位になる見込み。既に〇七年一人あたりGDPでシンガポールに抜かれアジアトップの座を明け渡しており、日本経済の低迷ぶりに拍車がかかったかに見える。世界の潮流変化のなかで今後十年の新しい「日本経済の針路」をどこに見出せばいいか――

経済大国・日本の軌跡を振り返り、学ぶもの・変えるものを明確にしつつ、二〇一〇年代の日本の競争力・産業活力」を探りたい。

吉田和男

京都大学大学院経済学研究科教授

金井壽宏

神戸大学大学院経営学研究科長／経営学部長

兼松泰男

大阪大学先端科学イノベーションセンター教授

経済大国の軌跡

二〇一〇年代の

日本の競争力・

産業活力を探る

元気のない日本経済、

苦しいときこそベンチャースピリットを

吉田 日本経済はバブル崩壊以降、長期の不況。二〇〇二年から景気が上向いたといっても二%成長。好景気で二%とは寂しい限りですが、リーマンショックで今度はマイナス成長。日本経済はずっと元気がない。今年、日本は中国にGDPで抜かれ第三位に転落するようですが、果たしてこの元気がない日本経済をどうすればいいか。デフレスパイラルへの懸念は未だ残り、今後さらに少子高齢化で多額の財政需要が見込まれ、少しでも高い成長路線に乗せないと財政がもたない。それは税制をどうするかという問題以前に、課税の母体となる経済自体がしっかりしないと課税もできない。だから、日本経済の先行きに関しては短期にも長期にもネガティブな思考が強まっている。

しかし何とかしないといけないわけで、日本経済の発展には、新たな産業を興していく、新たな事業を起こしていく、新たな技術を開発する。そういったことがどうしても必要です。自然体でいけば一・数%しか伸びず、何とかもう少し高い成長率を維持できるしくみをどう生み出すか。それは経済改革であり、産業改革・企業改革であり、また人々の心の改革でもあるかと思っています。まずはそんなところで、金井さんはどう見えていますか。

金井 きょう、この機会をいただいたとき、まず思った

り方の問題がある。人々の元気には経済的な裏づけが要るし、経済発展には技術の裏づけが要る。日本経済も日本人も元気がない今、異分野ながらどこかオーバーラップしている三人の話をつなぐことで、元気になるヒントが見つかる場にしたと思います。

パートナー探しに難しい産学連携、

経済停滞期にはスピノフも減っている

吉田 兼松さんはどうですか。

兼松 私は理工系・技術系サイドにおいて、ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーはじめ、産学連携に携わっています。ただ、私が常々思っているのは、連携と言いつつ、出口である経済・産業と大学のつながり方はあまり見えていない。産業構造の変革には技術が必要で、技術を練り上げるプロセスが大事です。そのときに必ずパートナーが要る。大学だけではできないのに、パートナーを探そうにも、どういうパートナーがいるか、どう見つけていくかのプロセスが見えていない。

もっと言うと、新しい産業の生まれ方が弱い。新規事業創造の重要性は九〇年代から言い続けているが、現実にはなかなか新しい産業に育っていない。スピノフ・ベンチャーも、この二十年ほど出てきていない。それを變えるには何が必要か。構造変化を駆動するものは何か。もうさんざんやってきたことは、技術プッシュ。先端技術を開発し、外へ持ち出そうとしてきたが、なかなか出ていかない。むしろニーズ、変革を必要としていると

のは、吉田さんは工学博士で経済学博士、なおかつ官も知っていて地域の問題も手がけられてと、複数の境界をまたいでおられる。兼松さんも、国の活力に関係のあるベンチャービジネスの世界と技術の世界を見ておられる。実は私もマサチューセッツ工科大学で学位論文を書いたときのテーマがベンチャーなんです。どうしてMITの学生が技術ベースのベンチャーを起こせるのか。

MITにはベンチャーに関心のある人たちが集まる場合が何十もあります。何らかのアイデアを持っている人はお金がなかったり、お金を持っている人はアイデアがなかったりするが、つながる場があるんです。自分の中にいいものがあるから人にも興味を持ってもらえるので、それは一方的な依存でなく相互依存。その姿を見て、一つの世界に閉じこもらず考えなきやいけない問題が随分増えていると。いわば「文理融合」。境界がなくなっていく、面白いアイデアに対して情報やリソースがつくようになる。日本も苦しいときだからこそ、ベンチャーやインキュベータのスピリットを見直したい。

昨年から今年、テレビで放映されている「坂の上の雲」や「龍馬伝」を見ながら、みんな、あの頃は良かったなと過去形で言ってしまう。当時持っていたスピリットでもう一遍実現できることがあるはずなのに、「あの頃の元気がなくなっただけ」とか、「あの頃のパワーを持つ国は今なら中国だな、わはは」で終わっている。その流れを変えなければなりません。

どんな経済現象の背後にも、人の心、人と人のつなが

デフレスパイラル
物価が下落しても需要が上昇せず、さらにデフレを進行させる悪循環のこと。物価下落↓企業の売上減少↓企業収益減少↓企業の設備投資や雇用の調整↓個人消費などの最終需要の減少↓さらなる物価下落という道を辿る。

スピノフ・ベンチャー
企業が技術、人材、資本など経営資源をベンチャーという形で分離させる手法。



ころと接続できるかどうか。例えば医者が患者さんを診て、こういう治療法が必要で、そのための技術が必要だとか、身近に接続があれば技術を実用化しやすい。

大学は狭い世界ですが外の世界は非常に広く、どうやってパートナーを探すが一つ、鍵になる気がします。

吉田 バブルの頃のほうがむしろスピノフして何かしようという話が多かった。本来それが必要な経済停滞期にそういう動きがなくなっているという感じですね。

兼松 経済が停滞しているなかで、リスクテイクしてでも新しいことをしようという場合と、守りに入っている場合がある。守りに入っていると新しい技術を持っていても受け入れられないんです。

「つなぐ力」で雇用と地域活力を生む諸外国、閉じたまま技術を温めているだけの日本

金井 普通なら弱くしかつなぐってないところを、うまく働きかけて、つなぐ力を持つ人が必要ですね。日本人は、親しくなって強くながっている人との関係は大事にしますが、緩やかに広くながっているのはあまり得意でない面がある。この点について一九七三年にマーク・グラノベターは「弱い連結のほうが強い」と言っています。普段会う人は持っている情報も似通っていて、ほとんど同じ発想になってしまふ。普通なら会わない人、つまり弱くしか結びついていない人と出会ったとき、それぞれ背後に持つネットワークが違うので、新しいことが起きる。例えばポストンで過去数年内に転職した人に、転職に

役立った情報はどこから得たかを聞くと、ほとんどの人が親友や親戚ではないと。自分の周りでは、誰に聞いても自分が知っている情報しかない。年に二〜三回しか会わない人が面白い情報を持つてくる。

神戸大学のMBAコースにはお医者さんが常に複数人来ています。生体肝移植の名医が私のゼミに来た理由は、チーム医療の時代なのに、医学ではチームでモチベーションを高める研究がないからだ。そういう異なるバックグラウンドの人が出会う場があれば、相互に刺激しあい、いいアイデアが実現する可能性が高まります。MBAはそんな場になっていますが、経営者になる人、ベンチャー起業家をめざす人にも、そういう場が要ります。**吉田** 確かにイノベーションを起こすには、異質な価値観や情報を組織内に入れることが重要です。異質な人の相乗作用がイノベーションを生むわけですからね。

兼松 つながる力というのは非常に重要です。現代技術は、単体で世に出るなんてほとんどあり得ない。例えば化学。PCBを処理する非常にいい高分子を発明しても、そのままでは市場に出ない。まずは生産、どうやって大量生産するか。またトランスなどに残留するPCBをどう回収するか。さらには法令や政策との関係。一つの技術を世に出すには、それらをトータルに勘案しないといけない。医療にしても、例えば人工臓器など、医学はもちろん、分子生物学、材料工学、遺伝子工学、細胞工学など多様な分野がなければならないと完成しない。それぞれの研究室が専門分野ごとに閉じた形で研究をして

吉田 和男 よしだ かずお
京都大学大学院経済学研究科教授
(国際経済/財政学)
1948年大阪府生まれ。京都大学経済学部卒。京都大学工学博士、同経済学博士。大蔵省主計局主査などを経て、大阪大学助教授、京都大学助教授、88年教授。96年私塾・桜下塾を開講、陽明学を教える。2006年より京都大学経営管理大学院初代院長、のち現職。著書『日本人の心を育てた陽明学』『日本型経営システムの功罪』『日本再生 四つの革命』など。内閣府や金融庁などの委員を歴任。関西ベンチャー学会会長など。
<http://www.si.gsm.kyoto-u.ac.jp/greeting.php>



いては、世界にインパクトを与える技術はできにくい。それにもともと日本の大学では、いい論文を書いて学会で重要な地位を占めるといふインセンティブのほうが強く、産学連携など社会に貢献する第三の使命は単なる後づけに過ぎないと思われていて、なかなか難しい。

しかし、この五年ほどで世界では多様なイノベーションのしかけを始めています。例えばアーヘン工科大学の周りに十二か十三のインキュベーターがあり、うち五か六が強力に大学と結びついて、結果として五千五百人の雇用を生み出している。日本もインキュベーターの施設は多いけど、施設があつて研究者がいても、それがコネクトされているかどうか。日本のインキュベーターは単に政府からお金をもらって技術を温めているだけではないか。向こうでは最終的には雇用を生み出し、それが波及して地域の活力になっている。聞くとやっぱここ数年で猛烈にそういうことに力を入れて、ドイツの場合は州政府がかなりコントロールしながら進めている。

吉田 ドイツは内政については連邦政府でなく州政府が主導していますからね。日本も今、地域主権、地域で新しい技術を開発して新しい産業を興そうという話にはなっているが、実際はなかなか動いてない。

兼松 最近では知財戦略などにも力を入れ始めたが、形だけの真似に留まっています。知財など、大阪大学だと五百件ほど発明の届け出をして三百件ほどをパテントにしていくが、向こうは三十件程度に絞り、パテントにするからには事業化を考えている。すると、化ける技術は

マーク・グラノベター
米国の社会学者。意外な発想や思わぬ情報を得るには、通常頻繁に会うことのない緩やかな人間関係のほうが強みがあることを発見し、これを「弱連結の強み」と呼んだ。

アーヘン工科大学
ドイツのラインラント・ヴェストファーレン州にあり、一八七〇年創立のドイツ最古の工科大学。「質の高い教育と研究」と「産業界への技術移転」をミッションにしており、特に産学連携は創立当時より盛ん。

そう続々とあるわけじゃないから、やはり非常にいいもの
が選ばれる。そこに資源を集中投下する。集中投下す
るからには、多様な人がつながってビジネスにしてい
く。日本はそうじゃなくて、学術的に著名な先生の研究室
にお金が落ちる。その先生たちがいろいろしくみをつ
くろうとするが、なかなか実際のビジネスにまでつな
がらない。これは、産学連携の今の問題だと思っています。

経済大国の軌跡から学ぶもの・変えるものは何か？

再生すべきは社会人基礎力
変えるべきは日本型経営システム

吉田 さて日本のこれからを考える上で、少し歴史を振
り返ってみると、日本は後発の資本主義国として急速に
欧米へのキャッチアップを図ってきました。特に戦後は
重化学工業化という産業政策により輸出と経済成長に有
利な産業を振興、技術革新と資本蓄積によって経済成長
率の引き上げを図ってきた。こうした競争力強化政策の
成功が、日本を経済大国にしたと思うんです。ところが
バブルが崩壊、リーマンショックと、日本の元気は低下
の一端。明治維新や戦後復興期と今では、一体何が違う
のか。当時に学ぶもの・変えるものは何でしょう。

金井 神学者ラインホルド・ニーバーの祈りの言葉
に「変えられるものを変える勇氣と変えられないものを
受け容れる心の静けさと、両者を見分ける叡智を与えた
まえ」というのがあります。「坂の上の雲」や「龍馬伝」

を見て、あの頃は良かったなと言うだけでなく、当時持
っていたもので、もっと大事にしていいたいものがある。

例えば、ものづくりの現場で執拗なほど最後までやり
抜く美徳は、小学校のとき先生や親が、サッカーでも何
でも一旦始めたら六年まで続けるんだよと教えたから。
そういう、まじめさや最後までやり通す力など、今、経
産省が「社会人基礎力」と言っているが、そんな言葉は
使わなくても、当たり前前に大事な美徳が錆びかけている
のではないか。ものづくりの現場でオペレーションのツ
メをきちんとやったから品質で世界を凌駕したのに、そ
れがなくなつたようになっています。

吉田 確かにそういう日本人の精神に関わるもので、再
生すべきものはありますよね。一方、システムはどうか
戦後日本はアメリカの経営を学んで、独自の「日本型
経営システム」を生み出しました。例えばデミングの品
質管理を学び、それを超える、高品質なものづくりを行
うQCサークルを生んだ。「学んで非なるもの」を生み
出すのは、本来、日本の得意とするところ。そして
現場の人が積極的な改善を行い、安くて品質の良い製品
をつくり、高度経済成長を牽引した。日本型経営といえ
ば、こうした現場主義や終身雇用、年功序列、労使協調、
集団主義などを特徴としており、それがキャッチアップ
期に戦力を結集するには効率的だった。

問題は、今後もそのやり方でいいかということ。
私は日本経済の長期不況の原因は、景気対策の失敗で
はなく「競争力」自体の低下だと思うんです。そして競

ラインホルド・ニーバー
(1892～1971)
政治にも社会変革にも発
言してきた米国の神学者。
祈りの言葉は一九三〇年
代か四〇年代初頭に書か
れたとされている。

社会人基礎力

職場や地域社会で多様な
人々と仕事をしていくた
めに必要な基礎的な力。
①前に踏み出す力(主体
性/働きかけ力/実行
力)、②考え抜く力(課題
発見力/計画力/創造
力)、③チームで働く力
(発信力/傾聴力/柔軟
性/状況把握力/規律性
/ストレスコントロール
力)の三つの能力、十二の
能力要素からなるもので、
二〇〇六年に経済産業省
が定義づけた。

W・エドワーズ・デミング
(1900～1993)

米国の統計学者。一九五
〇年から日本の企業経営
者に製品品質、製品検査
などの方法を伝授。日本
では現場の人々により品
質管理を自主的に行うQ
C (Quality Control)サー
クル活動が生まれ、日本
のものづくりを牽引した。



戦後、高度成長を遂げ、経済大国となった日本。
高品質な日本車は世界各地に輸出された

争力低下の最大の原因は「経営力」の低下。中国の発展は単に低賃金によるものではない。近年の膨大な設備投資が競争力を強化し、経済発展を実現した。これが中国経済に活力を生んだが、より重要なのは経営力です。労働者の質を高めるのも最新設備を生かすのも経営力。中国は今、猛烈にアメリカの最新の経営手法を学んでいる。日本型経営システムは確かに成功を収めました。競争力が低下した今、経営力再生へ、新・日本型経営システムへの改革が必要です。

変革期に問われるリーダーシップ、もつと若手に修羅場経験を

吉田 経営力、リーダーシップについて言えば、終戦直後、経済復興への道をつけたのはベンチャービジネス。当時の経営者は非常に個性的で強力なリーダーシップを発揮して日本経済を引っ張った。ところが日本型経営が定着してくると、協調と合意で物事を進める調整型の人気がトップにつくことになる。しかし今のような変革期に求められるのは、不採算部門からの撤退や将来のコア分野の選択など経営戦略を自ら迅速に判断する人。大変化が起きているときには、優れた判断力を持つリーダーに一任するやり方が有効ではないか。

兼松 確かにそれは大事ですが、私が思うのは、いろんな現場で若い人たちが裁量できる範囲が狭過ぎませんか？ 自分で決めて、もちろんリスクもとるんだけど、誰かに指示を仰がなくてもやれる環境がなさ過ぎないか。

昔ならもつと若い頃に大きな仕事を任されていたが、それが無い。すると、パートナーとしてつながって新しいうねりをつくろうとしても、経験のない人たちがだーつといるだけで、みんな怖がっている。ここで君がリスクをとって、それこそ会社をつくってみなさいみたいな話が、もつとあっていい。

金井 ベンチャーに限らず経営者に必要なコンピテンシーは、自分の頭で考えて、自分でリスクをとって、最後までやり通す力。今まで私、ミドルクラスだと千人以上、トップでも五十人以上、仕事で一度むけた経験のインタビューを行いました。経営幹部としてリーダーシップを発揮するのに役立つ経験は、「修羅場経験」なんです。そこから引き出した教訓が、最後は自分で腹をくくるしかない、自分で決めざるを得なかった、自分がイニシアチブをとって始めたことだからと。

兼松 そういう経験の場が減っている。高度成長期以降、経営幹部も高齢化しています。それを破る必要がある。**吉田** 戦後、高度成長した要因の一つに、戦争で上の世代がパージされて、より若い経営者がトップについたわけですね。そういうチャンスは、今ほとんどなくなって、高齢時代で年を取らないと裁量権を持ってない。

金井 明治の元勳なんて驚くほど若いし、今の欧米の首相や組織の長の年齢を考えても、もつと若い頃からリーダーが務まるはずなのに、日本は高齢化している。

実はリーダーシップ研究の中でリーダーシップをどうやって身につけるかという研究が一番おもしろいって

金井 壽宏 かないとしひろ
神戸大学大学院経営学研究科長、
経営学部長、経営人材研究所代表
(経営管理学会)
1954年兵庫県生まれ。京都大学教育学部卒、神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。マサチューセッツ工科大学Ph.D(経営学)。神戸大学経営学博士。神戸大学助教授を経て、教授。変革型リーダーシップ、モチベーションなど、人や組織を元気にする経営管理を探究。著書『変革型ミドルの探究』『企業者ネットワークの世界』『危機の時代の「やる気」学』『人勢塾——ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』など。
<http://www.b.kobe-u.ac.jp/~hrm/>



す。その研究に二つの道があり、研修の研究と経験の研究。だけど論より証拠で、優れたリーダーたちに、リーダーシップを身につける上でどの出来事が有益だったかを聞くと、七割方が仕事上の経験。残り二割がすごい人のもとで薫陶を受けたとき。研修は残り一割なんです。だから若いときからスケールの大きい経験をできる人が減っているなら、リーダー育成は研修ばかりしている場合じゃなく、どうやって将来伸びそうな人に良質の経験を厳しい人のもとで行わせるかが問われますね。

二〇一〇年代、日本経済の針路をどう示すか？

イノベーションを起こせない競争力を失う、ベンチャーへの関心喚起が必要だ

吉田 では今後の日本の針路に話を進めますが、企業はイノベーションを起こせなければ競争力を失います。日本型経営システムの弱点である同質化の促進はイノベーションを起こす力を弱め、次第に活力を失わせた。情報や価値観の異なった人と一緒に仕事ができなければ、イノベーションは生まれません。

今、技術シーズとしては優れたものがたくさんあるはずですが、それがコネクトされてない。コネクトするにはマネジメント力が要りますが、若い人は持っていない。日本の場合、マネジメントは企業の仕事だから、うまく会社の形になっていけば発展するが、そうでなければ発展しないことになってしまっているのではないか。

戦後の若い創業者

戦後日本を牽引したのは若い創業者によるベンチャー企業だ。例えば一九四五年二十歳の堀場雅夫氏が堀場無線研究所(現・堀場製作所)を、四十六年三十八歳の井深大氏と二十五歳の盛田昭夫氏が三十五歳で主婦の店ダイエーを、五九年稲盛和夫氏が二十七歳で京セラミックス(現・京セラ)を、それぞれ創業。

明治の元勳の年齢

明治維新に勳功があり新政府の中核となった「元勳」たちは維新当時、二十代後半から四十代前半。岩倉具視(1825～1883)、西郷隆盛(1828～1877)、大久保利通(1830～1878)、木戸孝允(1833～1877)、井上馨(1836～1915)、山縣有朋(1838～1922)、大隈重信(1838～1922)、伊藤博文(1841～1909)、四十四歳で初代内閣総理大臣就任)、など。ちなみに幕末の志士・坂本龍馬(1836～1867)は僅か三十一歳の生涯だった。

金井 コネクトする力を個人がつけるのと同時に、コネクトできやすい場づくりが必要ですね。もともとビジネススクールもインキュベータも、コネクションをつくる場としてつくられたのに、うまく機能していない。

若い世代にコネクトする力がないなら教えればいい。例えば和田中学校の校長だった藤原和博さんは、日本は正解に早く辿り着く能力を教育し過ぎたから、賢い子は早く答えることを競い合ってしまうと。だけど、むしろいろんな人つながりながら、より創造的で、みんなが納得する答えを提示して、そのおかげでさらに人と人がつながり、それを実現していくダイナミズムが肝心です。正解とスピードというベクトルに対し、つなぐ力と納得解が大事だと藤原さんは言う。和田中学の子供たちは、藤原さんがいた数年で、正解のない分野の問題にも答えられるようになった。PISAのスコアも上がったはずで、つなぐ力をつくる教育は早過ぎるということはない。

社会人基礎力には働きかけ力やチームワークが挙げられているが、わざわざ言わなくてもできている人はいる。自分にアイデアがあればイニシアチブをとる人とか、一旦イニシアチブをとれば途中で諦めない人、途中で諦めそうになったら援助を得るのがうまい人。援助を得るのがうまい人は、コネクトがうまくできる人です。そういう人がもっと増えればいい。

つなぐ場づくりは、吉田さんが知恵をお持ちでは？

吉田 これまでもいろんなグループをつくり、今、関西ベンチャー学会の会長をやっていますが、期待されるほど

ビスマーズではないですね。ベンチャーに対する関心度は必ずしも高くなく、関西ベンチャー学会も会員獲得が大変です。

兼松 私も関西ベンチャー学会で幽霊理事をやっています(笑)。私が思うのは、ベンチャーという言葉自体ちよつとバリアが高いかなと。ベンチャーというと会社を立ち上げて、IPOするかM&Aでいくかみたいなイメージが強過ぎて、博打的な受けとめ方をされる。

吉田 アメリカでベンチャーといえば、ベンチャーキャピタルが投資する会社。日本ではベンチャーキャピタルが発展してないので、むしろ商売をすること自体がベンチャーだと思われている。

兼松 だから二極あって、大学でベンチャーというところが非常に最先端の技術革新を伴う話になる。一方で商売にかなり重点を置く人々がいる。本来は新しい産業にコミットするコアになるのがベンチャーだと思いますが、それがまだ日本では認識されてない。

金井 ある調査で面白いなと思ったのは、年会費や参加料で測定される参入の敷居の高さと共同開発の本気度は正の相関があるが、さりげない情報交換とさりげない人的交流は敷居が低いほうがいいんです。

だとしたら、ネットワークをつくる時、異質でまず面白いことが起きるのがいいのか、ある段階でこれだけけるとわかれば今度は参入の敷居を高くしても本気度を高めたほうがいいとか。フェイズに応じて、弱い連結が大事なとき、強い連結が大事なときなど、敷居を調整す



ベンチャーのメッカ「シリコンバレー」

ればいい。特にスタートアップ・ビジネスにお金をつけるなら、敷居加減が大事です。萌芽期のベンチャーが入りしやすい場が大事かもしれませんね。あと、やはり経営について知ることは大事なので、文理融合の場には経営学が絡んでいする必要があります。

ポストドク問題解決で新事業創造の突破口を開く

兼松 新しい価値を創造するしかけが必要なんです。アヘンのインキュベータでは、数人で一生懸命、研究開発をやっているチームがたくさんある。実際は極めて少数の会社だけど、外に開いて、世界のいろんなところと提携し、非常にニッチな技術で生き延びる。

日本でこういう形はなかなかできないが、現実に可能性がありそうなのは、ポストドクの人たち。例えば大阪大学だと正規の教員二千数百人に対し、非正規が千人弱いる。非正規の人たちが三十五歳ぐらいまでに外へ出ていく構図ならいいが、今、四十歳になっても学内にいる。

彼らは専門分野で中心的な活躍をしている先生方が立ち上げるプロジェクトで雇用されるわけです。数十億円の研究予算が外国の機器を買うかポストドクを雇用するかに使われる。そうすると、彼らが主体的に事業をするのではなく、与えられたところで従属的なワーカーとして自分の技術を生かすだけ。もし方向が変わって、自らブリッジしながら自分たちの研究を進めることができれば、それも内部に閉じず企業と一緒に進めれば、もっと新しいタイプの事業ができるんじゃないか。

藤原和博(1955~)

リクルートを経て、東京都内では義務教育初の民間人校長として杉並区立和田中学校長を○三年から○八年まで務める。キャリア教育の本質を問う「よのなか」科などユニークな教育を実践。現在、大阪府教育委員会特別顧問などを務める。

PISA

(Programme for International Student Assessment)
OECDによる生徒の学習到達度の国際調査。

関西ベンチャー学会

ベンチャー研究やベンチャーに関する正しい認識を社会に広め、ベンチャー育成を通じて関西経済活性化を図ることを目的に活動している学会。研究者だけでなく、ベンチャーに関心を持つ個人に開かれている。

IPO

(Initial Public Offering)
株式公開。株式会社が株式を公開することで証券市場で売買可能にすること

M&A

(Mergers and Acquisitions)
企業の合併と買収。

大学内に人も金もあるが、ないのはまさにそういう場だから、ミッションはあると。例えば、先端的な治療を実現するためにチームをつくらうと。いろんな分野の人たちが緩くつながりながら、技術やアイデアを持って集まり、まとめていく場が欲しい。研究チームみたいなものが将来的にはビジネスになっていく。本来はそれができるはずですが、どうしても最初のマネーが要るんです。

吉田 最初の資金を提供するところがありませんよね。ベンチャーキャピタルも最近、規制が厳しくなっていて、新しい若い人にどんどん投資できる環境になっていない。**金井** お金はアイデア実現の原資なのに、動員がうまくいかないで、お金の話になると元気がなくなる。大学へのリソースの動員をもっとうまくしていきたいですね。

兼松 でも私、少なくとも最初のマネーは国なり地方が持っていていいと思う。なぜなら、三期にわたる科学技術基本計画で、一期あたり二十数兆円の科学技術投資をしているんです。だけど、それで新しい企業体の芽になるものをつくったかどうか。その検証をやらないといけない。例えば三十億円がマネジメントシステムつきで使われれば、事業に化ける可能性があるが、研究者はほぼマネジメントの素人です。そこに金をついたら海外の機器を買うか、労働力としてポストドクを雇うかで終わってしまう。

吉田 世の中にはお金がお金を生むのは悪、とネガティブに見る感じがあります。ベンチャーキャピタルにお金を投資する人は、お金がお金を生むということをやるわけで、それをネガティブに捉えたらダメ。ベンチャーキャピタルがなければベンチャービジネスは発展しない。

参加しましたが、民間や大学のインキュベーターのリーダーや企業の技術担当役員とか、本気で人のつながりを考えるなら最高の人が集まったのに、単なる箱ものづくりになっていく。残念ですね。政府や自治体も、ここにお金を使えば何か起こりそうだと思います。追加の知恵がなく、つなぐ場があるのにつないでいない。あるいは企業の遊休地があればそれでインキュベーターになると思ってる。どこかボタンのかけ違いがあります。

吉田 自治体も本気でベンチャーを支援して、そこから新しい産業が出てきて税収が増えるという認識はあまりなさそうです。今、国は地域主権を提唱しているが、地域の側は、自ら地域振興を進めるために地域主権をやるという雰囲気ではない。むしろ税収を地域に配分してほしい、規制を少なくしてほしい、そういう話ですね。

金井 産業基盤を整え税収を増やすという首長の発言はあまり聞かないですね。どう取ってくるかの話が多い。

兼松 自治体主催の会合には産業界からも人が来ているが、単におつき合い。企業にとって将来の収益源になるようなものを生むとか、事業を展開する上で必須のものだとは思ってない。産業界が本気になるしくみを考えないといけないが、自治体は、地域にどういう技術が育ち、誰がどんな研究を行い、どんな企業体があって、どういう関係ができていくかを把握していないのではないかと。

金井 民間企業にどんな研究所があって、どんな研究ができる人がどこにどれだけいるかのディレクトリが、県や市にあるだけでも大違いですね。

ベンチャーキャピタルがなければベンチャービジネスは発展しない。しかも苗が生まれなければ木は育たないので、スタートアップ期に投資をするベンチャーキャピタルがもっと発展しないものかと。多額の資金が必要なスタートアップ期や急成長期を直接投資で支援できるしくみであるベンチャーキャピタルは、日本ではもう一つ目に見えて活躍しているように思えない。

兼松 それぞれの国によってやり方が違うんですね。アメリカはエンジェルが初期投資を行い、イギリスも初期の投資環境はいい。ただ、ドイツのように、政府などが初期のところに投資して、育ててからベンチャーキャピタルが入ってくるパターンもある。日本の場合、どうすればいいかをもう少し考えなきゃいけない。

地域主権の時代——地域に生まれ、地域に根つき、世界で活躍する企業を増やす

吉田 政府としては、政府の投資が世の中の発展に使われるのは是なわけです。ただ、投資先が儲けるのは是ではない。個人的に儲けさせるために税金を使うのは是ではないんです。だから、政府の金でインキュベーターなどがつくられるが、儲かるところに資金を回す発想はない。

兼松 でも、実際は儲かるところに投資して回収することが必要ですよ。**金井** 二十数兆円も動いているなら、そのおかげで誰と誰がどうつながってどういう成果が生まれたかを知りたいですね。自治体のサイエンスパークの完成披露会合に

兼松 泰男 かねまつ やすお
大阪大学先端科学イノベーションセンター
教授、産学連携推進本部イノベーション
創出部部長(レーザー科学/産学連携)
1958年愛知県生まれ。信州大学理学部
卒、大阪市立大学大学院工学研究科
修士課程修了、大阪大学大学院理学
研究科博士後期課程修了。理学博士。
日本学術振興会特別研究員を経て、90
年大阪大学助手、助教授、2004年教授。
関西の科学技術と産業振興をめざす
産学官民連携組織「関西ネットワーク
システム」世話人、関西ベンチャー学会
理事。産学連携、大学を核としたイノベ
ーションコアの形成をリードしている。
[http://www.dma.jim.osaka-u.
ac.jp/kg-portal/asp/RX0011D.
asp?UNO=10599&page=44](http://www.dma.jim.osaka-u.ac.jp/kg-portal/asp/RX0011D.asp?UNO=10599&page=44)

ベンチャーキャピタル
(Venture Capital)
ベンチャービジネスへの
資本供給を行う組織・会
社。特に創業間もないベ
ンチャー事業では担保力
等が不十分で銀行からの
「融資」は受けにくく、V
Cからの「出資」が有力な
資金源となる。

ポストドク(Post Doctor)
博士号取得後の研究者。
文部科学省の第一期科学
技術基本計画で、九六年
度から二〇〇〇年度の五
年計画として「ポストド
クター」等一万人支援計
画」が策定・実施された。
結果、当初目的の基礎研
究力向上には寄与したも
の、ポストドク以上の職
に就くのは困難という問
題が現れ、過剰ポストドク
の今後のキャリアが課題
となっている。

科学技術基本計画
九五年十一月に公布施
行された「科学技術基本
法」に基づき、科学技術の
振興に関する施策の総合
的・計画的な推進を図る
ための基本計画。九六年
度から五年ごとに三期の
計画が実施されている。



私、アメリカを訪ねるたびに思うのは、例えばシアトルには、マイクロソフトやグーグル、アマゾン、ボーイングとか、要するにご当地から本社を移さない会社がいっぱいあります。リーバイ・ストラウスはサンフランシスコだし、マクドナルドはシカゴ郊外のまま。一方、大阪は不幸なことに本社を東京に移してしまう企業が多い。地域ごとに地場に根づいて面白い活動をしている会社もあって、企業台帳をつくる機運も高まりますよね。

兼松 アリゾナ大学は地元の中小企業を口説いて、これからは光やバイオをやれば良いという話をして、産業振興を行っています。地域のアクティブな中小企業を集め、カナダや北欧、いろんなところとつなぎ、マーケットやパートナーを国内でなく世界に広げていく。

それは、地域をよくわかっているからこそできる。先進的で破壊的な技術開発には、小さな地域に閉じているとダメで、世界にリンクする構造をつくらないといけない。小さい企業だからこそそれをしないと生き延びられない。それをきちつとカバーするには、企業のリストがないとできないんです。日本の地域なり大学は、そういうデザインができる状況にあるんでしょうか。

吉田 それが成功していないから、バブル崩壊以降、地を這うような経済状況になっているわけです。この長期停滞を破る力が出てきていない。それはまさに、それぞれの地域が自ら大学なり、いろんな技術を産業化していく、そういうムーブメントがなかったわけですね。それをやらないで地域主権もないような気がします。

会社の戦略がうまくいくかどうか、産業が元気かどうか、地域や国、ひいては国と国のつながりからくる地球の元気に至るまで、結局は個人がいいキャリアを歩んでいるかどうか。原点は個人なんです。

吉田 なるほど。日本経済が良くなるためには地域が良くなる、地域が良くなるには産業が良くなる、産業が良くなるには個人が能力をどう発揮していくかと。そのためには、きょうの文脈で言えば、うまくネットワーキングさせることが大事ということですね。

金井 ええ。肝心なところがつながらない、つなぐ力とつながる場の再設計と、原点にある個人の元気の回復が必要です。文理融合で、技術のわかる文系経営者、経営がしっかりできる技術者の育成プログラムを、大学だけでなくどこかをつながらなくつくりたい。

兼松 私も意を強くしたのは、専門領域だけではダメだということ。そうやって古い器にどんどんお金をつぎ込むことを二十年ほどやってきた。その点で大学の責任は重い。まさにコネクションする場の一つのコアになるべきだと思えます。

最近、企業トップの方たちから、今まで人を育てることについて企業は大学に期待も注文もしてなかったと言われた。確かに生涯学習という言葉があるように、いろんな場面で人が成長していく。本来そのプロセスに大学は関わらないといけない。そのとき必要なことは、領域を超えていくシステムを大学の中にビルトインしておく

国の元気も、地域の元気も、産業の元気も、企業の元気も、原点は個人の元気から

吉田 そろそろまとめに入りたいと思いますが、最後にひと言ずつお願いします。

金井 日本を変えるとき大事だと思うのは、経済・産業の基盤である人間行動を支えるメカニズム、「ポジティブ心理学」です。それは何もお人よしでニコニコしている人になれというわけじゃない。人間の暗さや深みを踏まえた上でのポジティブ心理学ですが、こんな大変なときに何を脳天気な、という批判も多い。

ポジティブ・シンキングの一番のリスク因子はうまくいくと思っても何もしなくなる。ネガティブな感情はアクションにつながる限り生存確率を高めます。怒りを感じるのと攻撃の準備をしているし、恐怖を感じれば逃げの準備をしている。人間はリスク管理能力があるおかげで生存できたわけですが、人を動かすものは危機感や緊張感などネガティブ要因だけではない。希望や楽しみ、進捗感・達成感などポジティブ要因も人を動かす。ネガとポジは表裏一体。人の心も一旦落ち込んでもまた回復して立ち上がる。ポイントは動くこと。どうせ悩むならアクションに傾く。優良企業や良い生き方をしている人の特徴で繰り返し見つけたのは、アクションバイアス。まずやってみようという人、まずやってみようという会社がエクセレント・カンパニーになっている。

国の元気の原点は詰まるところ一人ひとりの元気です。

こと。大学は閉じていたらダメ。開かれた場、連結が起きるフィールドとして役に立つべきだと思います。

吉田 アメリカではMITやスタンフォードといった大学が核になって地域産業を生み育てています。日本も大学が地域を支えていくことが大事ですね。

八〇年代にアメリカ経済を長期の競争力低下から回復させたのは、アップル、マイクロソフト、インテル、オラクルなどベンチャー企業でした。もともと資本主義経済は、事業のリスクを乗り越えて、イノベーションを軸に労働力・資本を組織化していくしくみです。イノベーションは、いわゆる創造的破壊。新しい発明や新しい生産方式が既存のしくみを変えていく。それを究極の形で体現するのがベンチャービジネスです。

だから日本も、世界を視野にそれぞれの地域で産学連携を実践し、ベンチャービジネスの可能性を最大限高めたい。併せて、日本社会も企業も競争力強化のための改革を進めていく。改革を行わなければいざずれ貧乏になって衰退する。経済競争力や、企業や人の活力再生には不断の「改革」が必要であり、これ以外、日本経済の進む道はないと思います。

きょうはありがとうございました。■



編集 / 田窪由美子

エンジン
ベンチャー企業の初期段階で出資を行う「個人投資家」。

アリゾナ大学
アメリカ・アリゾナ州最古の研究型大学。

ポジティブ心理学
米国の心理学者マーチン・セリグマン (Martin Seligman) が提唱。従来の心理学が悲観主義、無力感、鬱、人の弱みなどネガティブなことばかり扱ってきたので、楽観主義、幸福、希望、感謝、人の強みを扱おうというもの。なお金井氏は、組織・人面から働く人の勢いを再び高めるために「人勢(じんせい)塾」という研究会を神戸で開いている。