

②ベンチャー型中堅企業

内山 康

一——アメリカにおける ベンチャー型企業

ありきたりのものを作ることに満足せず、危険をかえりみないで新製品の開発をおこなう小企業を、ベンチャー型企業と呼んでいる。アメリカにおいては、このような企業から生みだされた新製品を数多く見いだすことができる。現在もてはやされているマイクロコンピュータも、その中の代表的なものである。またそれをさかのぼって、トランジスタ自身もベンチャー型企業としてスタートした。トランジスタを発明したのはベル電話研究所にいたショックレー他の人達であり、その業績によりノーベル賞を授与された。ショックレーは間もなくベル電話研究所を去り、トランジスタを企業化すべく小会社を創立した。この会社は二年をへずして分解してしまつたが、そこにいた技術者達が核となつて、現在シリコンバレー（サンフランシスコの八〇km南の工場密集地の呼名）の半導体産業が

芽生え成長をした。

現在では押しも押されぬ世界的な測定器メーカーであるヒューレットパツカードも、一九四〇年代にサンフランシスコ近郊のとあるガレージの中で誕生した。古くは、自動車産業も納屋の中でベンチャービジネスとして始まつたという。民生品以外の我々の目に触れない産業用の機械等で、ベンチャービジネスといわれる小企業で作られたものが数限りなくある。エレクトロニクス関係は特に、ベンチャービジネスの多い業種である。場所としては、ボストン近郊ルート一二八沿線、サンフランシスコの郊外（シリコンバレー等）、ロスアンゼルス郊外が有名である。近年西海岸に比重が移つてきている。

二——日本における

ベンチャービジネス

小社はLSIフォトマスク欠陥検査装置を世界にさががけて開発し、それによ

り日本のLSIの品質を向上させることに貢献したということで、日本のベンチャービジネスとしておほめの言葉をいただくことがある。半導体（トランジスタ、LSI）関係の技術の高い生産装置、検査装置は、すべてアメリカで開発されアメリカで普及してから日本に輸入されていた。またその中の一部のものは国産化されるというのが過去のパターン（現在でも大勢は変っていない）であったが、小社のLSIフォトマスクの欠陥検査装置は、アメリカよりも先に開発され、日本で先に普及してアメリカへ輸出されるようになったことを高く評価されている。

日本におけるベンチャー型企業が一〇年前に注目されたことがあつたが、石油ショックのあおりをくつてしぼんでしまつた。二度の石油ショックを乗りきつて小企業も力を蓄え、日本のベンチャー型企業の再台頭が話題にのぼるようになった。戦前の成功を物語として豊田織機、御木本真珠、また、戦後の話としてソニ

- 一——アメリカにおけるベンチャー型企業
- 二——日本におけるベンチャービジネス
- 三——日本は追いつく技術しかできないか
- 四——日本においてベンチャー型企業はなぜ育たないか
- 五——外国人技術者の採用
- 六——神奈川県頭脳センター構想

一、本田技研は何かと引合いにだされる。民生品でない地味な製品を作りあげた、知られざるベンチャー型企業の方が、はるかに多く数えることができる。しかしながら、アメリカにおけるベンチャービジネスのほうが、日本に比べて量、質とも一〇倍は大きいと思われる。

三——日本は追いつく技術しか できないか

日本は、生みだすよりも育てる技術、追いつく技術が得意であるといわれる。明治以来、鎖国時代の遅れをとりもどすべく一〇〇年間努力に努力を重ねてきた。欧米に急速に追いつく必要があり、これには独創的な研究に時間を費すより、先進国を見ならうほうを先決としてきた。そして、国中の最も優れた人達がこの任にあつた。明治の初めから昭和四十年頃までの一〇〇年間の期間であった。そして、この最後の二〇年間（昭和三十年～四十年）は、欧米の製品

に追いつき肩をならべるようになった時代である。昭和四十年以降は、先進国の製品を超越し始めた時代である。代表的なものは家庭電化製品、自動車である。そしてこれらの製品がなだれをうって欧米へ輸出されるようになり、貿易摩擦のきざしが見えてきた。

昭和三十年頃から、生れは欧米であるが育てたのは日本であるという商品がでてきた。テレプレコーダ(ソニー)、トランジスタラジオ(ソニー)、ロータリーエンジン(東洋工業)、電卓(シャープ)、VTR(ソニー)等が代表的なものである。これらの商品は、欧米で発明されたものであるが、商品として開花させたのは日本である。特にVTRは最も高度な技術を要する家庭電化製品であり、これは日本の独壇場となり、海外商品との競合もなく輸出の花形となった。これら日本で育てあげた商品は、テレビ、自動車等の場合と違って風当りはそれほどきびしくない。しかしながら、VTRの場合でも輸出の急増にともない貿易摩擦として表面化してきて、輸出の自主規制をせざるを得なくなってきた。日本で育てあげた商品でも、日本独自の商品とは認めてもらえず、輸出が急増してくると、貿易摩擦として表面化してくる。今後は、日本においても科学および技術上の発見発明等を育て、世界中にそ

の恩恵を広めなければならぬ

残念ながら、日本において創造され世界に広まった商品というものは、見つけないに苦労する位少ない。この原因はいろいろな角度から説明されている。

- 学校教育が詰め込み主義であり、創造性を引きだす教育をしない。
- 政府が、研究関係に使うお金が少ない。

● 大会社へ就職し、終身雇用にあまんじるためベンチャー型企業が育たない
● 欧米のまねをするのが、一番経済的で安全だという風潮から抜けきれない
日本では独創的技術は育たないのか、

という心配があるが、私はそうは思はない。独創的技術というものは、一朝一夕に育つものではなく、一步一步山を登るように努力を重ねて育つものである。

明治の頃には、輸出できる工業製品は何もなかった。大正昭和に入って、やっと輸出できるようになったが、戦前の輸出は、安かろう悪かろうで国の恥であったと聞く。しかし、よく考えてみれば輸出のできる工業製品は何も作れなかった時代から、品質は上等とはいえないまでも、価格が安い故に世の中に受け入れられる工業製品ができるようになったことは、画期的なことであり、先人の血のにじむような努力を忘れてはならない。我々現代の工業人はこの遺産を受けついで

ているのである。戦後になってその上に努力を積み重ね品質が良いが故に、欧米の製品より高く売れる物ができるようになった。ここ二〇年来は、欧米で生れたが育てあげたのは日本であるという商品も散見されるようになってきている。次にくるのは、欧米に負けないで日本で発見発明がなされる時代である。過去において我々は、着実にしかも諸外国と比較すれば驚くべき速度で進歩の階段を登ってきた。我々が新しいものを創造するようになることも、その延長線上にあることは確かである。

四 日本においてベンチャー型企業はなぜ育たないか

アメリカで数多くのベンチャー型企業の活躍により、新しいものが生れてくると聞く。日本においても、ベンチャー型企業の台頭が話題となっているが、アメリカと比較するならば、ほんのわずかというべきであろう。

日本の、ベンチャーキャピタルを含めたベンチャー型企業の置かれているシチュエーションとアメリカでの違いを挙げると次のようであろう。

- ベンチャーキャピタルの眼から見て、投資したくなるようなベンチャー型企業が少ない。

- 大企業をスピンアウトしてベンチャー型企業を始める優秀な技術者が少ない。
- ベンチャーキャピタルの供給源が貧弱である。
- 小企業の経営者は他人からの投資を好まない。

● ベンチャー型企業が大成をおさめた場合にも会社を高値で売り払うというのを罪悪視する風潮がある。

ベンチャー型企業の卵が日本では少ない。アメリカでは大会社や著名な研究所の一流の技術者がスピンアウトし、同志を数人募ってベンチャー型企業をおこす。ベンチャーキャピタルは、彼等の前歴および計画を子細に検討して、投資すべきかどうかを決める。何んといっても彼等技術者の過去の業績が大きく評価の対象となる。ベンチャー型企業を始めた場合七〇%程度は倒産するといわれるが、アメリカにおいては倒産した場合も技術力さえあればまたあらためて大企業に就職することは困難ではない。日本においては、大企業を一度スピンアウトして失敗した場合大企業に再就職することはほとんど不可能である。ひいては、大企業をスピンアウトすることに躊躇せざるを得ない。

日本人は会社を売却して利益をあげることに罪悪感を感じる。ベンチャーキャ

ピタルとして損をしたときは丸損であり一〇に一つの大成功をした場合も、会社をドライに売りはらって収入をあげることでできないとなれば、ベンチャーキャピタルは、中小企業助成の慈善事業的な資金源の役目しかしなくなってしまう。ベンチャー型企業の育成に関して日本とアメリカで大きな差があるのは社会風習の違い、すなわち日本では、終身雇用制度であって転職すると地位が低下していく。会社を売り払って利益をあげることを罪悪視することにある。

アメリカとの間の貿易摩擦は経済摩擦の形で現れていたが、ここ二～三年技術移転摩擦として表面化するようになった。すなわち、アメリカで発明発見したものを日本が技術力をつけて追いついてゆく。これは、アメリカが安易に国外に基本技術を与えてしまうのが原因であるという考えが、アメリカに芽生えるようになった。その結果、特許の使用権を与えるのに慎重になるべきだとか、ノーハウをできるだけもたらさぬようにするべきだといわれるようになってきた。この問題を打解するためには、昨今いわれ始めたように日本でオリジナリティーのあるものを創造すること以外にないと思われる。新しいものを創造するというような難しいことは大企業がするべきだ、という気持ちがあるがそれは間違

いである。小企業からあるいは個人の創意工夫から新しいものが生まれている場合が多いのである。大企業はそれを大きく育てるのに適した組織といえる。

特に日本においては、優秀な人材が大企業に集り過ぎていよう思う。大企業は危険をかえりみず新しいものを生み出すよりは、改良を重ねて広く世の中に受け入れられるものを作るといふ経営方針を立てるのが通例である。その大企業に優秀な人材が多く集まっているのであるから、日本は新しいものを作りだすより改良のうまい国といわれるのも当然である。学校を卒業するに当り優れた人材が中小企業に入ってほしいし、また大企業から中小企業に転職あるいはスピニアウトして自分の才能をせいっぱい發揮してほしい。またこの前提としてスピニアウトして失敗した人、中小企業にいる人材も実力さえあれば大企業が雇い入れる度量があつてほしい。中小企業の人材を大企業に吸収されたのでは中小企業が困るように見えるが、このことが人材の移動を容易にすることにつながるわけであり、産業界に活力を与えることにならる。ベンチャー型企業の台頭を促すためには、人材の交流を活発化することすなわち、大企業から中小企業へ、中小企業から大企業へ人材の移動を促進することである。

五 外国人技術者の採用

ここ三年ばかり中小企業で優秀な技術系の大学新卒を採用することが難しくなってきた。大企業からの求人が多く、ほとんどの学生が推薦により実質上無試験で大企業へ入社できるようになってしまった。数年前までは中小企業が会社説明会をおこなう時期に、大企業の入社試験を運悪く落ちた人達が集まり、その中にそれなりの人材も混っていたものであるが、無試験で大企業に入社できるようになると中小企業としては優れた人材を得るチャンスが大きく制限されてしまった。アメリカにおいては必ずしも会社の規模によらず、仕事の内容によって会社を選ぶ風潮が強いと聞いている。二年前にもは試しとアメリカの大学約二〇校に求人表を送付してみた。約三〇人の学生から書類または電話で応答があった。

そのうちの八人を小社のニューヨークの事務所を集め、私も出向いて面接と学科試験をおこなった。その結果ボストン大学の電子工学を昨年六月に卒業したベン・ホーリンという青年を採用した。昨年八月から来日し横浜の本社工場で勤務している。ペンには日本人と同じ技術の仕事をさせている。来日したときは日本語が一言もしゃべれなかったが、今では日

常会話には支障なく、漢字も四百程度は覚えた。六カ月もすれば新聞が読めるようになりそうである。

彼を採用した目的は、直接、技術の仕事させることはいうまでもないが、小社はサンフランシスコ、ニューヨーク、デュッセルドルフに駐在員事務所を設けていて、技術者のほとんど全員が海外駐在員としての経験をすることになっているが、外国に行くまでに外国人とともに働いたという経験を持っていると海外駐在したときに気持が非常に楽になる。また海外への論文の発表等も毎年おこなっているが、彼が育ってくれば将来はその役目も持たせうというようないくつかの目的があるからである。

外国人採用にあたって、日本人学生と違う点がある。適性をみるために電気の基礎のテストをやる。そして、直ちにそれを採点してその答案をみながら面接する。択一式の問題がだしてあって、たとえばAに印がつけてあったとすると、たとえばAを正解として印をつけたがAは間違いでB、C、D、Eのうちどれかが正解だよ、もう一度考えて印をつけてごらん”という日本人学生は例外なく、もう一度考えてB、C、D、Eのうちどれかに印をつけ直す。しかしアメリカ人学生のうち大半のものは、私がAに印をつけたのはかくかくしかじか

の理由があつてつけたのであつて必ずしも間違いではないと思う」といって直ぐには印をつけ直そうとは思はない。独立心があつてよいようにも思えるが、新入社員として雇つて一緒に仕事をしながらキメ細かに指導して育てるのは骨が折れると思う。日本人学生の素直さの方に軍配をあげる。ペンはアメリカ人の気質と素直さとを合せ持つていたので採用した。

学校教育においてアメリカでは、本人の持つてゐるものを引きだすことを教育の目的としてゐる。日本では、学生に知識を押しつけ覚えこませる教育をしてゐるという。

一〇〇人中トップの五人にはアメリカ式の教育が効果があり、残りの九五人には日本式の教育の方が適してゐるように思う。これは、国民性の違いの故に教育の方法に違いがでたのかも知れない。ともあれ日本の教育は百人中トップの五人を犠牲にし、アメリカの教育は百人中九五人を犠牲にしてゐる様に思われる。アメリカにしろ日本にしろ、高い能力を持つ学生にはアメリカ型の創造性を引き出すも教育、その他の九五%はむしろ日本式の覚えこませる教育をするのが適当

であろう。社会にでたアメリカ人と日本人とは、創意工夫の点で日本人の方が優れてゐる様に思う。QC活動等も上からの指導によるものだと指摘もあるが、アメリカ式の決められたことしかやらないブルーカラー族より日本人の方が数段上であると思う。日本では企業に入つてからの教育を大切にしている。

六——神奈川県頭脳センター

構想

神奈川県を日本の研究開発の拠点にするという、長洲知事の構想が進められてゐる。私もその諮問委員会の工業部会の委員をおおせつかつてゐる。神奈川県は日本で優秀な工業県である。中小企業庁が指定する合理化モデル工場という制度があるが、全国で一五五工場が選ばれてゐる。県別の数は神奈川県一八で一位、東京一六で二位、愛知一四で三位、静岡一三で四位である。これは優れた中小企業が各県にどの位あるかの指標のようなものであるが、この神奈川県一八社のうち七社は、東横線沿線の新丸子から綱島の五駅の狭い範囲の中に集まつてゐる。全

国一五五社中の四・五%が数kmの半径の中に集まつてゐる。神奈川県は東京寄り中小企業が密集しており、お互いに触発させて世の中になれないものが生まれてくる。ちょうどある密度以上、ある量以上の放射性物質が集まると核分裂反応が起きると同じようである。

工業制限三法により工場が分散されつつあるが、郊外の工業団地に工場をカックよく集めても核分裂反応は起きないのではあるまいか。自然発生的に最適地に工場が集まるというその条件が必要である。もちろん、時代の移り変りに従いスクラップ・アンド・ビルドをおこなない現代の先端産業に入れ替るべきである。先端産業として大きく分類して三つのものがあげられる。一、半導体産業、二、バイオテクノロジー、三、新素材産業。半導体関係はすでにその中の代表選手となつてゐる。この産業のメッカはサンフランシスコ近郊のシリコンバレーといわれるが、日本におけるメッカはシリコンリバーと呼ばれる多摩川流域である。神奈川県側には東芝の小向工場、日本電気の玉川工場、富士通の中原工場がある。この地はもともと最先端産業の育つ

ところである。

現在LSI工場は九州、東北に進出しつつある。このような先端産業においては、工場と研究所が実質上一体となつていて工場が地方に行くと研究開発に従事してゐる技術者も一緒に行ってしまふ。さし当り研究開発部門は残るとしても、工場と一体となつての研究が不可欠のため、将来地方へ移つて行くことになる。神奈川県頭脳センター構想を成功させるためにも、最先端技術の工場は神奈川県に建設し育てねばならぬ。また筑波研究学園都市、成田空港等何兆円もの投資がなされ、東京は北東の方面に伸びつつあるとの印象を外国の人は持つてゐる。アメリカで研究開発をしたけれど、日本の工場でよい物を作り、稼ぐのは日本であるという悩みをアメリカ人は抱き始めている。神奈川県は日本の中のアメリカさなわち研究開発センターの役目をするようになるが、同じ悩みをいだくことにならないよう研究開発のためには生産が大切であることを声を大にして叫びたい。

〈日本自動制御株式会社社長〉