

討論

【藤村】それでは、引き続き討議に移ります。

今回の後半は、主としてインキュベーションに関わる問題点が議論されました。これは、前回の「大学からのインキュベーション」と共有する点を含んでいると思います。前回この論点を担当していただいた渡辺さんからご質問があれば、よろしくお願いします。

【渡辺】インキュベーションには、技術と経営がわかっている一流の人材がやらないといけないので、私みたいな人がやってもだめなのかなと思いながら他にやる人がいないからやっているんですけども、その観点で堀さんに質問いたします。

御社で、「シーズ段階からドリーム・チームを作って起業を促進していく」というコンセプトはその通りだと思います。しかし、それをやる会社の利益は、ストック・オプションでも、何しろかなり先になってしまう。その間のつなぎの Risk taker がいないと泳ぎ切れないで、途中でドボンしちゃうということがあるんじゃないかと思います。そこで、そういう事業を成立させるための収益条件はどのようにお考えになっているのですか。

【堀】これはいろいろなやり方があると思います。私も2年前に今のビジネス・モデルを考えたときに、「これって倒産するのかな」と思っていたんですよ。倒産しないためには、いくつかの方法論があります。

1 つは、資本金が潤沢だったら、金がなくならなきゃ倒産しないです。うちは、そういう意味では資本金十何億円で、比較的歴史の浅い会社としては資本金が潤沢なんです。それは、自分たちの手金をみんな出したというのがあって、社員と役員で3億円出して、その後、企業さんに応援していただいて十数億円出してもらったというのがある。

もう1つは、ベンチャーだけやっている株券だけ入ってくるけれども金が入ってこなくて倒産してしまうので、うちの場合は大企業のコンサルティング、それも技術オリエンティッドなコンサルティングもしています。純然たるコンサルティングならマッキンゼーやボストン・コンサルティングがあって、われわれのほうが腕がいいですから向こう3年ぐらいは負け不了ですけども、時間がたつと、向こうはグローバルな展開をしているが、われわれは日本にしか会社がないので、時間がたてば負けるに決まっています。

そこで、何をやっているかというと、技術者をたくさん抱えています。その技術者とコンサルタントが組まなければできないコンサルティング領域というのがあって、これはマッキンゼーもボストンもできないんです。マッキンゼーもボストンも長年やろうと思ってきたのだけれどもできない。なぜできないかというと、すごく単純で、コンサルティングの会社じゃないですか。そんなところに技術屋が入って、偉くなったり、いい思いができるなんてだれも思わないわけです。だから良いのが来ない。

うちの会社は、まだできて小さくて、もやもやしているから、何か、だれでもチャンスがあると思っちゃうわけです。それでみんな来ちゃう。事実いるというのでいけていると。これが5年後、10年後、どうなるのかというのは、私も今の段階ではっきり言えませんが、今、言えることは、そういう独特のジャンルを持っているので、しかもこれは日本でサービスを提供するのはうちしかないので、(あまり言うとお客さんも後ろにもいらっしゃるので怒られてしまうけれど) 価格は基本的に自由設計なのです。ほかに頼んでもサービスはないのですから。かといってあこぎなことをしているわけではなくて、ボストンとマッキンゼーの大体1割ぐらい安いところに価格設定してやっているんですけれども、そういうものでキャッシュを回して、一方でベンチャーをやっている。こうやって、キャッシュフローと投資を、バランスをとってやっているというのが実態です。

ジャフコさんみたいな大きな会社になったら、そんなことを考えないでボンボンやりたいことができるのでしょうかけれども、うちはまだ始まって2年未満の零細企業です。ご指摘のとおり、ある意味ではかなり苦しいやり方をしているけれども、それでも、今期の決算も、売上高12億円に対して経常利益が大体4億程度出る見込みです。数字はまだ小さいです、400億円、500億円ではなくて、今その2けた小さい数億円のレベルですけれども、売上高経常利益率で見れば、これは悪い数字ではありません。

売上高経常利益率10%ない会社は会社じゃないというのが、ぼくがずっとコンサルティングをやっていたときのロジックなので、ぼくのお客さんは大体10%以上なんです。そういう自分の信念もあるからなんだけど、やれば何となくできるものですよ。

【生駒】今までのフォーラム第1回と第2回の自由討議は、結構うまくいっているんだけれども、きょうは話が盛りだくさん過ぎます。だから、一体、何をどうしたいのかがわからない。河合さんなんかは、現実いろいろな困った問題を抱えているから、それを議論して提言にまとめるというのも1つの方法ですね。それを議論したいのか。それとも、ジャフコさんの財政問題を議論したいのなら、またそれもそれで「実態がどのぐらいですか」という質問をしたい。だけど、この場でそんな議論をしたってしょうがない。何を議論したいのか、漠然とし過ぎてしまっているのではないですか。

【藤村】そういう意味では、企業からのスピン・オフからベンチャーはできるのか、ということ、ぜひとも議論していただきたいと思っています。

【生駒】大企業とベンチャーの関係を議論したいと。

【藤村】はい。「日本では、ベンチャーが生まれる母体に企業はなり得るのか」という問題。続いて「ベンチャーのパートナーとして、つまりインキュベーターとして大企業は働き得るのか」という、その2つの問題を焦点にしたいと思います。では、早速ですが、生駒さんから、それについてコメントをいただけますか。

【生駒】ぼくは元来、大企業とベンチャーとは利益相反である、と考えています。なぜなら、大企業は新しい技術があると自分のビジネスは食われてしまうから、です。こういう例は枚挙にいとまがなく、日本が非常に特殊なのです。なぜ特殊か。それは、ちょっと前までは、ベンチャーが良いものを出すと、大企業は自分もそこに進出してみんな食っちゃったんですよ。

今のように、大企業が困ってしまっているときに、ベンチャーと大企業と一緒に何かをやるというのは、これは非常に矛盾している。だから、本質的には、大企業と一緒にできるようなベンチャーというのは、本当の意味で新市場創出のベンチャーではあり得ないと思っている、それが基本です。

今の河合さんの例はすごくはっきりしていて、ぼくは「ソニーが太っ腹だ」とは決して思いません。半導体基板ビジネスというのは、おっしゃるように非常に小さいし、ソニーのコア・コンピテンシーとはちがうところです。ソニーは、むしろ顧客に近いほうに行こうとしているときに、半導体基板だけ売るとするのはソニーとしては全然興味がない。もし興味があったら、ソニーの経営方針はおかしいということです。逆に、ULVACさんは、まさにそれを自分のビジネスに合っているからということで、コア・コンピテンシー経営を押し進めていけば、そこに当然行き着く。ぼくは経営学はやっていませんけれども、経営をやっています。経営の視点から議論をすれば、疑問の余地がないほど明白なんですよ。

【堀】経済産業省も、ベンチャーを育成しようとして全国のあちこちで会合を開いていて、ぼくも「そんなにつき合えないよ」というぐらい呼ばれてやっています。官を挙げてそういう姿勢をとってくれるのはすごくありがたくて良いことだなと思うんだけど、しよせん、ベンチャーなんて大企業が育てるものじゃない。大企業にとっては競争相手になり得るわけだから。育たない限りはかわいがってやるけれど、本当に育てたら生死をかけた闘いをやらなければいけないというのがあるし、官に「おんぶに、抱っこ」のベンチャーなんかが本物になるとも思えない。この話は結構、矛盾があるわけよね。

だから、日本の場合はどこかで志があって、不屈の精神のある人が、しこしこ始めるというのがないと、私は話が前に進まないと思っています。

実は私の会社は、経団連にも入会しちゃったんですよ。新産業・新事業委員会というのがあって、「もう困っているんだ。ちょっと来てくれ」と言うから、話ぐらいすればいいのかと思ったら、「経団連に入会しないか」と言う。「冗談じゃない、経団連というのは新日鉄みたいなところが入るところでしょう？」と言ったんだけど、いつの間にか入会することになってしまった。

とにかく、周りはみんな「やれ、やれ」と言っているけれども、肝心のベンチャーをやるまともな人がいないというのが（二流だったら、いくらでもいるんだけど）、今の日本の現状ですよ。

【生駒】良いですか。その点でぼくは、梶田さんのモデルもすごくおかしいと思う。「大企業とベンチャーを一緒にして政府がお金を出す」というモデルは、ベンチャーが育たないでしょう。

要するに、ベンチャー用のファンドは別個に作らなくちゃ。ベンチャーに何億円かを出しましょうと。しかも、出資するのか、補助金で出すのかというプロセスを考えなければならない。

アメリカの場合には、軍が補助金で上げちゃうんですよ。その中から、今度はベンチャー・キャピタルがファンディングするような企業が、いくつか出てきて、それで育っていくというプロセスがある。経済産業省の方が、「上からトップダウンで、大きなプロセスで、垂直統合でやりましょう」というのは、まちがったモデルです。

ベンチャーだけを渡し切りで上げちゃうものにする。その次に VC が来て、その次にぼくは政府調達が来ると思う。そういう格好で育てるプロセスを考えていかないと、新産業、新市場を創出するようなベンチャーはできない。

現市場とパイを取り合うような、代替のベンチャーはできますよ。ぼくは事業団も関係していたんだけど、事業団というのは、どうしてもパイを取り合うようなものに関連しちゃうわけです。だから政府のモデルも、ぼくはちょっと梶田さんのもちがうんじゃないかなと思います。

【梶田】先ほどの図は、あえて簡単にしていますけれども、口頭でご説明したとおり、「ベンチャーを Affirmative（肯定的）に組み込んでいく」とぼくは言ったんです。たとえば、10 億円、あるいは 100 億円の予算を配るときに、アメリカですと政府の 2.5 % は SBIR として中小企業に渡します。生駒さんがおっしゃるとおり、そこはもう中小企業に対して、完全に別なんです。

だから、経済産業省がこれからプロジェクトを組んでいくときに、ある一定割合は Affirmative に、ベンチャー、あるいは中小企業に向けたいなという思いはあるんです。そのために、日本版 SBIR というのを作りました。けれども、これは SBIR という名前をつけて「できるだけ中小企業に配りましょう」と言っているだけで、全然強制力がないんです。

アメリカの場合には、2.5 % 絶対に中小企業に配れと強制している。あるいは、ついでですから申し上げますと、バイ・ドール法も、「各省、全部強制的に使い」となっているんですけども、日本の場合は「がんばって各省、努力しましょうね」と言っているだけです。SBIR も、掛け声はかけているけれども、日本の場合には十分使われていない。バイ・ドールにしても、経済省はやっているけれども、ほかの省庁はまだ使い切っていない。こういうところは、ぜひ全省庁、しっかりやっていかなければいけないのです。

生駒さんのお話に戻しますと、あるプロジェクトを組んでいたときに、何か 1 グループだけでやるんじゃなくて、同じ目標に向かって幾つかのグループを走らせる。そのうちの 1 つはベンチャー中心に組むとか、一定割合をベンチャー企業に振り向けるとか、その組み合わせ

せを考えていきたいということであって、必ずしも大企業とベンチャーがべったり組んでやれというつもりで書いたわけではありません。が、ご指摘はわかります。

【西村】一般論としては、生駒さんのおっしゃったとおりです。今まで大企業は、あんなに小さいことまでやらなくてもいいのに、ということまでやってきた。

だけど、とにかくいま大企業が元気がなくなっちゃった。ちょっと前までは大企業が元気で、みんな自分たちでやっていて、「政治は三流だけど経済は一流だ」と威張っていた。ところが今や全然そうじゃなくなってきた。

経済産業省さんだって中小企業庁以外はベンチャーなんてちっとも関心がなかったと私は思います。いくらそういう小さい会社の人をメンバーに入れろと言ってもなかなか入れてくれなかった。大学にも全然興味なかった。

それが、この10年で元気がなくなった結果として日本社会がそう言い出した結果、ベンチャーのことをようやく経済産業省さんが考えるようになった。

だけども一方、堀さんがおっしゃるように、放っておいて日本で良いベンチャーが続々とできるという状況でもないらしい。これこそが、今回のフォーラムに到った主催者側の意識なのだ、と私は思うんです。

さて、私には最初のプレゼンテーションからずっと共通してある1つの問題があるんです。

とりあえず、大企業の過去の中央研究所には、いい種が（私はあまり、皆さんほどは実は信じていないのだけれども）あるとしましょう。あるとしたときに、研究所側の価値判断で「ある」ということと、ビジネスを興していく上で「ある」ということの価値判断がちがうという問題、ここの部分をどう考えるか、どうしたらいいのか。ここに1つ、きょうの話のポイントがあったと思います。

【生駒】ぼくは、研究者から経営者になって、この点がものすごく乖離している、ということを経験しました。だから、研究者が一生懸命に良いものがあるといったって、経営者から見れば、それは全然いいものじゃないんですよ。だから、特許が死蔵されているというのは、ぼくはほとんど嘘だと思いますよ。3000件あるうちの1件しか物にならないのだから、特許が1万件あったら3件ですよ。これを死蔵されている、という言い方は、やっぱりおかしいです。

【西村】もう1つ。今の技術の評価の問題のときに、伝統的に、少なくとも日本の大企業は、「技術を評価するためには技術屋じゃなければいけない」とずっと言い続けてきたと思うんです。通産省のいろいろな委員会でも、ある分野のことについて議論をするときには、ある分野の技術の専門家を連れてくる。

だけど、私の印象からいうと、大企業の研究所にいる人たちは研究者であって、別にビジネスのことなんかにはちっとも関心がない。営利企業にいたって全然関心がない人たちになっていたんじゃないかと思う。

したがって、ビジネスになりそうな技術を見出すということは、だれが、どうやってやるのかという問題になります。研究所が基礎研究の研究者を持たなければいけないのは、「よそがやっている研究の価値をビジネス的な観点からわかるようにするためだ」という理屈を一時期つけていましたけれども、まったく私は機能しなかったと思っています。そこで、そのあたりが大企業とベンチャーのリンクになりますから、1つの焦点になるのかな、という気がしています。

【生駒】目利きというのは、ぼくもいないと思っています。よく「目利き」なんて言うでしょう、あれもぼくは嘘だと思う。自分が何か儲けたいと思った人は「目利き」になるけれども、客観的な「目利き」というのは、ぼくはないと思う。あれは良い言葉だから日本人はみんな使っている。自分が何かしたいという人だけが「目利き」になっています。「大学の先生を集めて委員会で『目利き』してください」とよくやっているわけですよ。あれも無責任だなと、本当のことは言えやしない。(笑)

【堀】確かに西村さんのパッケージにそこら辺があったような記憶があります。ノーベル賞をあげる目利きだったら、大学の先生を集めてやったらいいんだ、と思うんですよ。問題は、商品化の場合には、ユーザーとか商売ということを知っている人がやらなければ意味がないわけです。ところが、一般論でいうと、ユーザーとか商売をしてる人は、今度は技術がわからないんだ、特にITなんかは。これが、ファスト・フードのフランチャイズみたいなものなら、ベンチャー・キャピタルでわかるんですよ。そういうのはわりあい群がっているんだよ。

ところが、純粹技術、たとえばパウデックなんかになると、河合さんの名前で群がってくるだけで中身なんかわからないでやっているわけね、本当の話がね。今の日本の現状というのはね。

ぼくは、そこを一步前に進んでいかなければいけないと思っています。もっと具体的にいえば、ある程度技術のわかる人で商売のわかる人とか、商売のわかる人で技術のわかる人。今までの日本人にないタイプ。それを育てていく以外に答えはないと思うし、それを不可能だと決めつける必要はないのではないかなというぐらいに思っているんだけど。しかし、今まであまりそういう気運がないですよ。

【山口】生駒さんのほうから、「技術の死蔵がされていると言うけれども、それは嘘だ。そして目利きなんていうのも嘘だ」という話が出ました。これは重要な示唆だと思います。つまり、私たちの社会の中に「発見」のメカニズムがないということを意味するわけです。

1983 年来のあの SBIR というシステムは、実はアメリカ社会の中から次世代のイノベーションを担う主体を発見することを企図した良い手法だったと思うわけです。

90 年代後半にそれに倣って当時の通産省が SBIR 日本版を構築しようとしたときに、当然それに気づいていたと思います。ところが、運用レベルにまで下りてきたときに「中小企業

対策だ」という形で矮小化されたのではないだろうか。この辺のご事情を内閣府の安藤さんがお詳しいのではないかと思いますので、コメントをいただけますか。

【安藤】いま内閣府の経済財政 - 運営統括で仕事している安藤晴彦⁹です。当時、中小企業庁でベンチャー対策の関係をやっておりました。特に「エクィティ¹⁰が足りない」というので、エクィティ・ファンド向けの出資ができるような制度とか、スタートアップ企業向けのエクィティのブーツ・ストラップを支援するような制度をやっていました。SBIR についてもおっしゃるとおりで、中小企業庁が担当するということになりますと、各省の予算を一律 2.5 % 割り振るとするのは、中小企業庁の権限でとてもできませんで、これは全政府ベースでもう 1 回、しっかりと組み直していく必要があるのではないかと、その当時から思っていました。今後もそういう議論を、ぜひしていかなければいけないのではないかと思います。ただ、これも各省庁縦割りでございますから、その壁をどう打破していくのか、今後非常に大事なところだと思います。

あわせて、先ほどのコメントに対して一言申し上げたいのですけれども、「大企業ではそんなシーズないよ」というんですけれども、それは 100 億レベルでお考えだと思えます。ところが、30 億、40 億のレベルの話というのはごろごろあって、それは全部つぶしている。

新しいスタイルとして MBO¹¹やスピン・オフは重要です。アメリカのやり方というのは、まさに MBO をしたり、スピン・オフをしていくときに、その最初の買い手がもとの企業だと、こういう好循環を生み出していったのではないかと思えます。

SBIR も、まさにそこと同じ話でございまして、シーズを見つけ出して、その中で、フェーズ 1、フェーズ 2 とだんだんセレクションをしていきながら、最後は政府調達につなげていく、あるいは、最後はベンチャー・キャピタルにつなげていく、ここの循環をうまく作ったということ。これが大事だったと思うんです。SBIR 制度は抜本的な再構築が求められているような気がいたします。

【生駒】目利きがないといっているのは、発見のメカニズムがないということと全然ちがうんです。まさに堀さんが言ったとおり、自分でビジネスを始めたら何倍も考えるようになったというのと同じなんです。だから、客観的な目利きを使ってやろうという日本のシステムは、まず通用しないだろうと思います。

それから死蔵についても、10 億、30 億のレベルなら死蔵されているというより、コア・コンピテンシー以外の特許は、死蔵されている可能性があります。そのちがいはなんですか。

日本は今までコア・コンピテンシー経営をやってこなかったから、中央研究所とビジネスとがすごく乖離していたわけです。だけど、もしも中央研究所の棚卸資産、技術の棚卸資産

⁹ 経済財政運営担当 政策統括官付 企画官（運営総括）

¹⁰ 出資資本。ここでは Private equity すなわち私募。

¹¹ Management buyout。子会社（ないし会社の 1 部門）が、親会社から事業を買い取って独立すること。

を全部公開してやれば、その中にあるかもしれない。だけど、それを死蔵というのか何なのか。要するに使える特許だけです。

コア・コンピテンシー経営になった途端、それはマッチングがあるはず。だから、日本はその過渡期にあると思う。日本が昔、旧態依然の何でもやりますというものから、アメリカ的な経営になる、過渡期としては死蔵されている可能性がある。IBM はそうなんです。私は IBM のヨークタウンにいましたから、あそこには特にソフトウェア関係の棚卸資産がたくさんありました。だから、ガースナーが来られて見たときに、その棚卸資産はいっぱい使えてソフトウェアのサービス業にかえられたんだと推測します。繰り返しますと、過渡期としてはあるけれども、原則としてはないということを使ったんです。

【村瀬】ちょっといいですか。いわゆる目利きに関して。今、議論になっているのは、かなり先端的なテクノロジーの分野に限られていると思うんです。われわれベンチャー・キャピタルの立場から言うと、年間、数千の案件がありますが、本当に先端的な技術で、かつ商品化が検討の対象になる案件というのはほんの一握りです。もし、そういうものがあっても、じゃあ、本当にそれを評価（評価という意味は、商品化として、それをどういうふうに valuation、価値づけるかということなんですが）できる人というのはいませんよ。そういう意味の目利きというのはいるはずないんです。

たとえば河合さんの話を聞いていまして、言ってみればソニーの中で、けっきょく河合さんのやっている技術の将来性についてきっちと目利きのできる人がいなかったということですね。そこで河合さんの考えとソニーの考え方が相容れなかった。それはもう行き着くところ河合さんしかわからないと思うんです。河合さんの技術をよその人、ほかの人がどうやって評価できるかという、これはどこまで行ってもできないと思うんですよ。そういう意味で「目利きがいれば物事が解決する」というのは、これは錯覚であって、そんなものはない。われわれから言うと、もう valuationこそが一番大事であって、どんな良い技術でもそれが高ければわれわれの投資の対象にならない、リスクとリターンの関係に還元されちゃうんですね。そこのところがちょっと議論としては欠けているように思うんです。

【藤村】先ほど、生駒さんのほうからおっしゃった話の中で問題が 1 つあると思うんです。コア・コンピテンシーの問題です。

死蔵がなぜ起こるかという、その企業にとってはコア・コンピテンシーではないけれども、たとえば、別の業界に行けばコア・コンピテンシーであるというケースでした。

「やりたい人が目利きをやらないとだめ」なので、仮に発明した人がある企業にいて、その成果はその企業ではコア・コンピテンシーではなかったとします。河合さんのケースはまさにそれで、河合さんの場合は、それが別の産業界でコア・コンピテンシーになるということでお出になられたわけですが、そういう人を生み出すような背景がないと、本来ほかの産業でコア・コンピテンシーになり得るのに、そのまま使われないで終わってしまうということになるわけです。

先ほど堀さんは、「企業の研究の中では A ということを考えているけれども、本当は B、C のほうにもっと大きな産業があるかもしれない。まさに、コア・コンピテンシーがほかに使えるかもしれない」ということをおっしゃったわけですが、その前に、最初に出なければいけないわけです。出てきて初めて B や C における市場化ということになるわけです。そうしますと、とにかく他に使うためには、まず人が出るというメカニズムを作らなければいけない、ということになると思います。その点、どう思われますか。

【生駒】そのとおりですよ。だから、大企業から出てくるスピン・オフというのは、「自分がすごく良い技術を持って、特許も取った」と上に言って、「これをビジネスにしてください」と、「いや、しません」。そうしたらスピン・オフして作る。河合さんのようなものがアメリカの典型ですよ。そのときに国は、邪魔だけしなきゃいいんですよ。しかし税制はやるべきです。税制優遇、これはやらなければいけないですよ。

【西村】生駒さんが「自分がしたいことがなきゃだめだ」とおっしゃったベンチャーを本流と呼んでおきますと、それとはちがうルートがありえると思っています。つまり、こういうことをしたいというビジネスのほうからの視点が既にある場合です。こういうことをやりたいのだと思っている人が、「しかしそれを実現する上でこれがないと困るのだ」というふうにして探していく。つまりターゲッド・ドリブンです（先ほど梶田さんのところでありましたけれども）。

よく言われる例で、がんの特効薬。できれば売れることはわかっているわけですが、がんの特効薬の作り方がわからないのです。そうすると、もしどこかにがんの特効薬の作り方ができている人がいたとき（その人はがんの特効薬に関心がないということは、あり得ないけれども）、研究所から出てくるのではなくて、マーケットのほうから「こういう知識なり、こういう技術なりが欲しい」という人が見れば、本人が全然価値があると思っていないものが、ものすごく価値があつたりするわけでしょう。

だから、「出てこなければ」というよりは、マーケットの側の人があちこちにあるものを、知ったり見たりする、そっちを作ることを考えるべきです。本当は先にマーケットがあつて、必要な技術を、場合によってそれがなければ研究までするんだと、そっちのルートをもう少し考えていかないと。研究のほうから出てくるのは効率が悪いに決まっているわけですよ。たくさんあつたって、そのうち 3000 に 1 つであるわけだから。

【渡辺】「プレーヤーがいないというのが最大の問題だ」と、私も思っています。インキュベーションしようにもインキュベーションするプレーヤーがいない。

実は、いま大学の中で良いタマを拾って良い先生と話をし、それをビジネス・ライクに考えて、起業化する人を先生の周りから選んで、その人がそれだけの力量があるかどうかを判断して、「この人だったら大丈夫。じゃあ、これからキャピタルを連れてきて話をしましょ

う」というふうに順々に持っていくわけなんですけれども、少ないのです。それはなぜかといったら、プッシュする要因がない。

それは企業も同じで、結局、「コア・コンピタンス以外のことをやっている人は、その会社にいらなくなる」ということが日本でないからです。リストラといっても、まだエリート人材までリストラの手は伸びていないのです。

それから、大学も潤沢な研究費が大学にどんどんおりているんですよ。そんな中であって、好き好んでベンチャーをやりますか。大研究室にはものすごいお金が流れている。その下でゆったりとポスドクをやり、助教授になっていく道が開かれているのです。そういうところでプレーヤーが増えないというのは当たり前のことなんで、それだけ幸せだったら何もなくてもいいんじゃないですか。

だけど、今のままでは日本社会はどこかで沈没してしまうのだったら、今のうちに、金の流れ方、あるいは経営のやり方を変えない限りはプレーヤーは絶対に増えないというふうに私は思っています。

【難波】先ほどから出ております問題、「大企業から果たしてそういう技術が出てくるのかどうか」。これは現実的な話をいくつか申し上げます。

昔は研究開発のところは聖域でありあまりさわられなかったところですが、今では各企業とも、なるべく知財を何とか再活用しようということで、たとえば、ネットに乗せて何か売れないものかということも始まりましたし、非常に象徴的なのは、言ってみれば選択と集中ということになって、研究開発を見直してどうしてもあきらめなければいけないものが現実にかなり出てきた。

そのときに、それを担当している技術者に何が起きるかという、1 つは、配置転換になって自分のやってきたこととまったくちがう分野に行ってしまうか、あるいは、もう仕方がないからやめるかという選択です。そこまで結構、追い詰められている形になって困っておられる研究者が大企業の中にかなり現実におられます。そのケースを見てみますと、技術そのものは非常に成熟しておりまして、もう明日にでもマーケットさえあれば出せるというものがかなりあります。

なぜそれがマーケットに出ないかというのは、先ほど申し上げたように、直近のマーケットが小さいなどの事情がありますのと、もう1 つは、「勇気を持って、とにかくそれをやってみようよ」という志に対する仕掛けというか、モチベーションをどうやってうまく持っていくか、というあたりが欠けている。社内ベンチャー的にそういうものを育てようというのが、多くの場合失敗していますが、それだからこそ、なお現在、堀さんのような会社が、アウトソースでそこを担当する。要するに、「どうしようもなくなったらどうしよう」というものをもう一度、別の見方で見ていって、それで何とか世の中に役に立たせようということは大いにあり得る。現実には私が、いくつか関わっているケースの中に非常におもしろいものがあります。

実は、それとちょっとちがう問題提起を1 つ、最後にしたいと思います。

先ほどの河合さんの「妻子を路頭に迷わせる」というお話に関連して、この話をしているかどうか分からないのですが、国のいろいろな支援政策を利用して、私も半導体関連のベンチャーを立ち上げようと思ったことがあります。産業基盤整備基金というものがあまして、ここの非常に難しい審査を通り、この基金の債務保証により市中銀行から 3 億円融資を得られることになりました。しかし同基金の債務保証と、実際に融資を受ける銀行に対し、対象となる企業の代表者として保証人にならねばなりませんでした。

事前にわかっていたこととはいえ、サラリーマン研究者からOWNリスクの企業経営者になったばかりの身にとっては、融資額にもよるのでしょうか、戸惑う点が多々ありました。基金と銀行とで保証人手続きをそれぞれ別個にせねばならぬので、心理的には倍の 6 億円の保証をしたような気持ちになったり、2 つの銀行での融資となったり、その都度保証料支払いをしたり、また返済金利も独立したてのベンチャーとしてはかなりの負担でした。「支援」というなら、もう少し改善の余地があるのではないのでしょうか。

その後、変化が起きたかどうかはわかりませんが、でもこれが実情で、こういうものは法制度として、何か手の打ちようがあるのではないかと思うんですが、いかがでしょうか。

【生駒】まさに私はそのころだと思うんです。スピン・オフをさせて死蔵した IP（知的財産）を充実させるなんていうのは愚の骨頂です。だれかが特許を出しているんです。だれかが発明者としてあるわけでしょう。だから、やるべきことは、「その人たちがどうやって会社からスピン・オフしやすくするか」というメカニズムを作るということに尽きると思うんです。

そのときには、まさに今おっしゃったところで、「有限責任という（今だんだんそういう感じになってきましたけれども）責任範囲をきちっと限る」ということ。そして、もっと必要なのはインセンティブです。ストック・オプションは税金を取らないとか。そういう、もっとうんと大きな利用度が来るシステムを日本が作っていかねばなりません。その前にあるのが補助金だと思います。

だから、河合さんのケースというのは、アメリカ的なものを日本に持ち込んだときにどうなるかという、とても良いケーススタディだと思います。だから、河合さんのケースで障害になったことをみんな取り除けば、スピン・オフがたくさん出てきます。提言のときには、そこへフォーカスを当てるべきではないでしょうか。

【藤村】ありがとうございます。ここで問題は 2 つ、出ていると思うんです。1 つは、リスクに関わるものとして「個人保証」と難波さんがおっしゃった問題、それからもう 1 は、発明をした人がその技術を持って外に出られるかという法的な問題です。

以下は、私の個人的な例です。ある会社に勤めておりましたときに開発したものを、「どこか他の会社へ使用権を出したい」と言うと、最初の上司は「いいよ」ということで候補者の会社を集めたら、「みんな使いたい」と言ってきた。あんまりたくさん集まったもので、「こ

れだけ使いたい会社がありました」とさらにその上に報告したところ、「ああ、そんなに市場で使いたい人があるのだったら、これは出すのをやめておけ」となって、終わってしまった。

つまり、買いたい側に本当に出せるのか。最初の私の講演でも最後にお示したように、外部の技術を評価して、それを買う部署は存在しないというのが日本の状況であるわけです。この点に関して、堀さん、先ほどの、両者の仲介をしているというお言葉なので、何かご意見はございますでしょうか。

【堀】変わるのだと思うんですよ、これから。きょうの話、冷たい言い方をすると、「そこまでやらなくても生活できた」とか、「食えた」とか、「困らなかった」のレベルだと思うのね。でも、今はもう日本は完全に糞詰まりじゃないですか。これからよくなる会社なんてほとんどないわけだよ。国なんて、もう破産ですよ。そうなってくると、今のぼくがドリーム・インキュベーターでいるような状態に日本人みんながなるわけです。

そうすると、ぼくは、知恵が出てくるのではないかと。今までは、先ほどおっしゃったとおりでした。本当におっしゃったとおりだと、ふんふんとうなずいていたんだけど、私は変わると思います。それで、その専門部署を自分で持つか、アウトソーシングするかというのは、その会社の規模だとか、抱えている人材とかによって、どっちが損得というのがあるので、わたしたちのような所を使ってくる会社もあれば、ご自分でやられるところもあるでしょう。

ただ、日本人って、すごく自前主義じゃないですか。役所だって、課長以上のポストって、自分の役所に入ったやつ以外は、まず渡さないでしょう。せいぜい、大蔵省の人に1つか2つ渡そうとか。渡すのならおれにも1個くれとか。何かもう、そんな話ばかりじゃないですか。

目利きという言葉は、生駒さんの言葉はそのとおりなんだけれども、まるっきりそういうことが不可能かというのは嘘だと思うんです。それを不可能だという人は知恵のない人だと思うんです。あるいは、一流のものを見たことのない人の意見だと私は思うわけです。ただ、そう簡単じゃないし、凡人にできることじゃないことも確かだとは思っています。その難しい所に足を踏み入れて何かを勝ち取らないと。何かを作るのだったら、中国へ行けば20分の1でできるんですから。この落差。いま中国も日本も鎖国しているから、人件費が20倍ちがうけれど、これから本当のグローバル化になったら、これは全部、価格が同じになるでしょう。

日本人がマイク作ったって、中国人が作ったって、「はい、作る人は1人10万円」という、そういう時代が来るとは思うんです。それに対してわれわれが、今の生活からどんどん貧乏になるのが嫌だとしたら、何か中国人にできないことをやるしかないじゃないですか。その1つは何かというと、せっかくこの戦後、何十年もしこしと中央研究所に企業は毎年500億円とか1000億円とかつぎ込んできて、生駒さんに言わせると、中身はないぞという話もあるけれども、よく探してみたら、たとえば、1000億円のものはないかもしれないけれども、数

百億円のものは数個ぐらいある可能性はある。だから、ぼくはそれを発掘して育てるほうがいいんじゃないかなと思うんです。

【生駒】あると良いですけども、それは中央研究所をいまだにお持ちの会社の方にお聞きいただくのが一番いいんじゃないかと思いますが。

【東倉】おとなしくしていたんですけども（笑）。

中央研究所として、われわれも基礎研究から実用化までかなり大きな所帯で長い間、研究を展開してきました。そういう意味で、死蔵というかどうかは別として、今まで使われない技術というのは、使った技術に対してマジョリティなわけです。そういうものの中にどういうものがあるかというのは、先ほど堀さんがおっしゃったように、技術者の目と、それを使う側の目というのは大分ちがうのだというのは、私は確かだろうと思います。

もう1つ、われわれは、コア・コンピタンスを意識して、研究の集約化ということを図りつつある途上にあるわけですけども、過去、長い間かなりブロードに研究を展開してきました。

今後、コア・コンピタンスに研究を絞ったとしても、研究開発というのは、結果的に、ものすごく効率が良いということはなかなか難しく、それは先ほどのデータで、3000に1くらいの確率でしかない。ですから、狙ったところがコア・コンピタンスでも、バイプロダクトとしていろいろな技術は生まれてくる。それを今までわれわれは積極的に使おうという意識がなかったな、という気がしています。

それを使っていかなければいけません。何らかの意味で効率を上げていかなければいけないという意識はかなり強く持ってきていて、そういうことをシステムとしてどうやるかというのが、たとえばNTTにとってみると、NTTの社内あるいはグループ全体で、いま問題になっているというふうに認識しています。

そういう意味では、コア・コンピタンス以外の研究開発は、もともと本質的に、ある分布で出てきて、それをいかに使うかということは、これから1つの大事な要素になってくるなと思います。それは、自分たちで使う余地もあるだろうし、他人に開放して、新しいマーケットを創出する、というようなものの原動力にもなるだろうと。その大きさについてはなかなかわからないところがあるな、というふうに思っています。

【藤村】今のお話の中で、バイプロダクトが出てきました。これを、他にも使わせるということですが、その「使わせる」という方向に関しては、今の日本の（すべてがNTT基盤研に代表されるわけではありませんが）意味合いはどうでしょうか。それは可能なんでしょうか。

【東倉】NTTというのは非常に特殊な状況を抱えています。中央研究所に当たる持ち株会社の研究所の研究費は、5つの事業会社が負担している。そうすると、そのリターンというのは、そこに返さなければいけない、ということがメインストリームであるわけです。ですけ

ど、そこに対する 5 つの事業会社のコア・コンピタンス以外となる技術も出てくる。それを、「他に適切な対価で技術開示をして、ある部分を回収するのは、全体のシステムから考えて良いのではないか」というコンセンサスをとっていかなければいけない。その辺がいま議論されているところで、私は大体そういう方向になってくるのではないかと考えています。研究費の効率的運用から言うと、できるだけコスト・パフォーマンスを上げようということの 1 つの施策であると思っています。

【生駒】NTT さんの場合、ちょっと別なんです。あれは NTT 法で研究開発をやるのが義務づけられていて、ちょっとちがうんです。だから、NTT さんのようなモデルは、どっちかという国研です。そこでのモデルは、「使ってもらう、使わせよう」という考え方じゃなくて、研究成果を市場に出して売るという考え方を持つべきだと思うんです。

これは国研も同じです。廣瀬さんの所も、ぼくは何度も言っているように、「研究成果はやっぱり流通する商品だ」という考え方に、今後していかなければいけないんです。

【東倉】技術開示と私が申し上げたのは、売るということです。

【生駒】売るということです。だから、NTT さんは売るメカニズムを持っているんです。NTT アドバンステクノロジーが、いま 2000 億円ぐらいの売り上げじゃないですか。それはそれです。それとはまた別系統で、会社の中央研究所としてパーティカルに持っている部分。モデルとしてその部分の話とちがうと考えなければいけないです。

【堀】ちょっといい？ そのところ、ちょっとくどいけど。

企業の中でコア・コンピタンスでなくなった部分をどうするか、というのは、ぼくはやっぱり河合さんモデルだと思うんだよ。もうスピン・オフだと思うんだよ。スピン・オフのときに、「私、会社を作ります。私がいたときの研究は全部持ち出します。そして、上場して儲かったらぼくのもんです」では、これはあんまりだよな。

だからそれは「ソニーも 4 割、出資してください」でもよければ「マネージメント・バイ・アウト」でもよければ、方法論はいくらでもあるんだと思うけれど、そういう形でやれば、ソニーも結局、失うものがないじゃないですか。河合さんが悶々としてソニーにいたって、結局は給料を払わなくちゃいけないし、何にも出てこないんだから、それはソニーにとって損ですよ。万が一うまくいけば、ソニーも何かもらえる。これは得ですから、Win・Win です。こうなると、河合さんがソニー時代の研究を持っていくといっても話は成立しますよね。

問題は、その研究がどのぐらいダイナミックかなんですよ。これがものすごくでかくて、ソニーの基盤を揺るがすみたいな話だと話がややこしくなってスピン・オフができないとぼくは思うのね。

今ここで議論すべきこととしては、どうやったらそのスピン・オフを増やせるかということ。ぼくは結構、日本的には重要な問題だと思うんですよ。

【生駒】そのときの知財権にしたって、やっぱり知財権はネゴでもって売るものなんです。だから、ソニーさんはただでくれたと、これは非常に Generous ですよね。でも、普通やるのは、やっぱりロイヤリティの何%を取る。やっぱりそれも市場メカニズムに任せればよくて、われわれもメモリーを、ある会社にしたときに、知財権がちゃんと売買の対象になって、対価として払われていますから、すべてが市場メカニズムでやれば問題ない。

【河合】ちょっと訂正させてもらいますけれども、ソニーの場合は、特許について決してただでくれたというわけではないです。まだお金は取られていませんが、あるとき払いの催促なしでいいとは言ってくれています。

【生駒】そうでしょう、それは普通ですよ。

【河合】儲かった場合には、あるパーセンテージで交渉しますよということは言われています。

【生駒】それはもう当たり前の話なんですね。

【西村】藤村さんの場合はどうだったんですか。何で前の会社は、そんなに買いたいという人が来ているのに、嫌だと言ったの？

【藤村】それは、かなり厳しい質問ですね。まず 1 つは、コア・コンピテンシーが何かということ、その会社がつかんでいなかった。何か儲かりそうだったらすべてという感じがあります。私の場合は、半導体の装置だったわけですが、装置メーカーがこれを買いにきたときに「それはだめよ」と言う。なぜかという、もし、だれかが使ってくればデバイスのロイヤリティは何百億と入る。ところが、装置からのロイヤリティを許してしまうと、それは何十億だと。そうすると、デバイスから入るほうが大きいから、そのまま持っておきなさいと。

装置がないとデバイスは絶対にできないからロイヤリティは入ってこないのですけれども、結局そういう比較で決まってしまうと、全体的な中での位置づけの判断ができていないということが問題になったわけです。結局、それはテクノロジー・マーケティングがないということと同じことだと思います。

【生駒】企業なのだから、経営者がそれで良いと思ったらそれで良いんですよ。それ以上の何ものでもないんだけど。

【山口】少し補足しますと、河合さんの場合は希有な例だと思うんです。河合さんのケースについて知的財産部は「前例がないと言って」大反対をした。けっきょく渡辺所長の英断で「これは特例だ」ということでうまく行きましたが、一般に知的財産部はマネジメント・バイ・アウトのようなケースを除いては、知的財産をその発明者本人にも使わせないのが通例です。なぜなら、テクノロジーの全体像とその将来を把握する責任を負うべきプログラム・マネージャーなりプログラム・オフィサーが職務として存在していないからです。この結果、技術が実際には流通ができないというのが日本の現状です。

【廣瀬】肝心の、日本の産業の構造的な問題。あるいは人の流動の問題。それから、大企業自身の持っているエゴ。そしてそこに雇われている個人のエゴ。これらのバランスが悪過ぎるということが根本的にあるような気がするんですよ。今までいろいろな議論の中で、成功していく例というのは、個人のエゴが強くてスピン・オフするか、または、会社が自分のエゴをコントロールして個人のエゴを認めるか（河合さんのケースはそうだと思うんですが）、に限られています。

具体的な例でいえば、大企業間の人材流動は殆んどないです。良い人はやっぱり出したくない。飼いきれれば、あっちへ渡って競争相手が強くなるよりは有利なんです。だから飼いきれしということをやってきたと思います。

そういう意味の企業エゴの問題というのは、特許に対する対価の問題、従業員に対する対価の問題で、（日垂はああいうみっともない話になっていますけれども）日本の企業を特徴づけてきた。たとえば大企業に雇用されている技術者の給与は、特許を含めて会社の貢献度あるいはパフォーマンスによって、倍もちがっているかといえば、どうもそうじゃないらしい。

コア・コンピテンシーなどという美しいことはとりあえず言うとしても、そのコア・コンピテンシーそのものも、企業の成長に応じて、ある時点でそう重要でなくて、何年か後に極めて重要になる、というグレーの領域が必ずある。

そうすると、技術者の意思とマネジメントの意思というのはぶつかり合う場面がたくさんあるはずなんです。どちらが正しいかは、その時点ではわからない。そういう不満が明確に客観化されて、それでなおかつある時期に、やはり自分の意思が通らないという時、つまりマネジメントがはっきりとミステイクしたという時には、やはりみずから外に出る、ということが極めて強い個人の動機になるし、なおかつ、たとえば有効な特許の発明者が、極めて高い給与をいただけるような会社運用をやっていれば、なお、そういう意味での圧力は高くなります。

プレーヤーがいけないというさっきの問題については、基本的にはその企業マネジメントの抜本的な効率化、あるいは能力に対する対価、（能力のない人は優しくしておいていいと思うんだけど）能力のある人に厚くするということをしっかりしないといけません。話は、きれいごとだけではいけない。

人材の流動も同様なんです。認めないんです、さっきの特許と同じで。日立から東芝に移るというのは殆んど聞かないわけです。

だけど、今みたいに事業の再構築をやらなければいけないときには、それをかなり大胆にやらないと再構築にならないわけです。そのときに、やはり知的財産権が絡むから、人を動かさないという表向きの論理があるのだけれども、実はそうではなくて、有能な人は他人に渡したくない。極めて、卑俗な企業エゴでシステムが動く。その中で技術者が抑圧（か知らないけれど、勝手に抑圧されているのでしょうけれども）され、ともかくそれに甘んじている。

ここの留め金をはずさないとプレーヤーは出てきにくいという気がしますけれども。

【藤村】私の個人的な感じからいっても、全くそのとおりだという強い気持ちを抱きます。プレーヤーを出すために留め金をはずさなくてはならない。では、どうやって、留め金をはずすか。待ったなしの経済再生の中で、留め金外しをもう少し加速できないか。これこそが今後の課題であるという感を強くします。これについて、今後とも議論を深めていきたいと思います。