

VENTURE BUSINESS REVIEW

Vol.1 December 2008



Institute of Venture Business Research, Otemon Gakuin University
2-1-15, Nishi-Ai, Ibaraki, Osaka, Japan

ベンチャービジネス・レビュー 創刊号

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

追手門学院大学 ベンチャービジネス・レビュー

創刊号

December 2008

巻頭言

鈴木 多加史

論文

亀井 哲夫

ベンチャー教育と職業倫理

見市 晃

学生のためのベンチャー研究所

松井 温文

理論の実践的応用

～ 製品差別化戦略と市場細分化戦略の基本的理解とベンチャー ～

藤川 彰一

ベンチャーが出る精神風土とベンチャー経営の仕組み

鈴木 克也

ベンチャーを軸とした地域おこし

講演

山田 廣則

新時代の企業経営と人材育成

シンポジウム

「新時代の企業経営と人材育成」

パネリスト：山田 廣則 藤尾 正弘 吉田 和男

司 会：小西 一彦

セミナー

小野 洋祐

ベンチャービジネスで成功する人物像を語る

竹内 洪

自然と芸術、アイデアの創出について

大川 真一郎

ビジネスと芸術、夢は叶えられる

重松 伸司

タタ・ナノカー(スーパーミニカー)は驚異か？



追手門学院大学

ベンチャービジネス研究所

巻頭言

001 鈴木 多加史

論文

- 003 亀井 哲夫 ベンチャー教育と職業倫理
011 見市 晃 学生のためのベンチャー研究所
019 松井 温文 理論の実践的応用
～ 製品差別化戦略と市場細分化戦略の基本的理解とベンチャー ～
029 藤川 彰一 ベンチャーが出る精神風土とベンチャー経営の仕組み
037 鈴木 克也 ベンチャーを軸とした地域おこし

講演

045 山田 廣則 新時代の企業経営と人材育成

シンポジウム

053 「新時代の企業経営と人材育成」
パネリスト：山田 廣則 藤尾 正弘 吉田 和男
司 会：小西 一彦

セミナー

- 065 小野 洋祐 ベンチャービジネスで成功する人物像を語る
073 竹内 洪 自然と芸術、アイデアの創出について
079 大川 真一郎 ビジネスと芸術、夢は叶えられる
085 重松 伸司 タタ・ナノカー(スーパーミニカー)は驚異か？

その他

- 093 研究所組織
094 活動記録
095 規 程
097 蔵書リスト

巻 頭 言

創刊にあたって

鈴木 多加史

(追手門学院大学学長)

追手門学院大学は 2006 年に創立 40 周年を迎えました。追手門学院としては 2008 年が創立 120 周年です。この 2 つの大きな節目に当たって、学院を挙げてさまざまな記念事業が展開されました。大学における記念事業の 1 つとしてベンチャービジネス研究所の設置が決まり、2006 年 4 月に発足いたしました。その後規程の整備などを進め、2007 年 4 月から所員が就任して活動が始まりました。2008 年 4 月には所員の増員に加えて事務職員 1 名が配置され、現在は総勢 17 名で活動しています。

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所の目的は、ベンチャービジネス研究所規程の第 2 条に定めるように「研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネスの理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする」ものであり、そこで行う事業は規程第 3 条に定めるように「(1) 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行、(2) 研究発表会、講演会及び講座等の随時開催、(3) 研究及び調査の受託、(4) 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流、(5) 外部機関との共同研究プロジェクトの実施、(6) グループ研究の実施、(7) 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換、(8) 学生起業家育成支援、(9) 地域活性化のための調査及び提案、(10) 地域文化の発展のための教育の実施、(11) その他目的達成に必要な事業」と多岐にわたります。また規程第 5 条には「研究所は、毎年 1 回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない」と規程されており、それに基づい

てこのほど追手門学院大学ベンチャービジネス研究所の年報である“ベンチャービジネス・レビュー”の創刊号が刊行される運びとなりました。

この創刊号の内容は目次をご覧になれば分かるように、論文、設立記念シンポジウムの記録、講演会&セミナーの記録、そのほか産学連携活動の記録など、多岐にわたるベンチャービジネス研究所の活動を反映したものとなっています。

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所は全学的な組織であり、特定の学部にも所属するものではありません。その研究対象から、研究はかなり実践に近いものが多くなるものと思われます。また、さまざまな産学官連携の活動も加わることでしょう。それだけ外部に開かれた社会貢献を強く意識した活動が期待されていると思われ、それに応える活動を展開する必要があります。

ベンチャービジネス研究所は、今のところこの名称の研究所としては本学が全国で唯一のようです。しかし、ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーで調べると、すでに相当数の大学でこれらの設置が見られます。それだけベンチャービジネスの研究は、今社会が大学に寄せる重要課題であることが読み取れます。本学のベンチャービジネス研究所も、この社会からの要請に応える方向で事業を積極的に展開していく所存ですので、研究所に対する関係各位の今後ますますのご指導、ご鞭撻をお願いいたしまして、創刊の辞といたします。

2008 年 12 月吉日

論文

ベンチャー教育と職業倫理

ーマックス・ヴェーバーから学ぶものー

亀井 哲夫

(追手門学院大学 経営戦略室教育参与)

インサイダー取引の容疑で逮捕されたファンドの代表は「お金を儲けることは悪いことですか」と問うた。

社会に出て生きるということは仙人のように霞を食って一人で生活するわけではなく、社会関係や人間関係の中で働きお金を稼ぐことに他ならない。

しかし教育の世界では「お金を儲ける」ということは馴染まないのか、こうした現実的な生き方について正面から向き合っていない。

私が大手前中・高等学校の校長になった2000年(平成12年)には大企業の不正やモラルが社会問題化していた。最近では食品等の偽装が日常化するほど深刻な事態となっている。

私が不思議に思うのは企業の社会的責任やモラルが問題とされているが、そうした企業を動かしている人達の今までの教育がどうであったのか、教育サイドからの反省なり問題提起が余りみられなかったことである。

こうした問題は、企業や経済のどこに問題が内在しているのか、道徳論としてだけではなく、資本主義あるいは、市場原理をふまえて考える必要があるのではないかと感じていたが、それにしても教育界の反応は意外だった。

以前から「近代の超克」というテーマに引っ掛かっている私は、「近代」という時代の宿命もその視野に入れて考えてみようと思っていた。

そうした時、大阪市立大学や大阪府の外郭団体等でベンチャー支援活動をしていた大学時代の同級生である大野長八氏(現追手門学院大学客員教授)に会った。

もともと企業人であった彼はベンチャーのビジネスとしての厳しさと職業倫理の大切さを熱く語った。

特に職業倫理をもって働くことの大切さは大学だけでなく小中高の教育のなかでも重要なことであると確認した。

私と大野氏は大学で共にドイツの社会学者マックス・ヴェーバーのゼミにいたのでこの職業倫理という言葉に親近感があった。

もともと実業家の子弟の多い大手前中高ということもあり、特色ある教育の一つとして職業倫理を基本にした起業家育成教育プログラムを大野氏や卒業生の起業家の協力のもと立ち上げた。

追手門学院の校名である「追手」(おうて)というのは「搦手」(からめて)と対の言葉で、敵の正面を攻める軍勢を意味する。

城郭用語としての「大手」は正面の門戸をさすが、それは「追手」が出撃する門を意味している。

「追手」は常に堂々と正面に向かう強いベクトルをもっている。

ベンチャー教育にあってもその「追手」のような強い心構えをもち、危険や困難に果敢に正面から挑み、時代のニーズに答えるだけでなく時代を変革していくソーシャルアントレプレナーの育成という期待を込めていた。

フランスのアンドレ・コント・スポンヴィルは『資本主義に徳はあるか』の中で「資本主義を道徳にしようと望むことは、市場を宗教にし、企業を偶像にすることです。」という。また企業倫理の流行から「倫理は儲かる(Ethics pays)」といういい方を示し、企

業倫理はあたかも義務によってふるまっているようだが、実は企業の競争力を高めるという利害にもとづいている。

「それはマネージメントやマーケティングや経営にかかわることで、道徳には無縁です。」「企業は倫理と無縁であるからこそ、そこではたらいっている、あるいはそこで管理職を務めている人びとがみずから倫理的になることが求められるのです。」という。

そして、「いまここにおいて主体である私たちこそが道徳的存在となるべきであって、制度にすぎない経済にそのかわりを求めてはならないのです!」といい切っている。

或る種明解だ。ただ企業倫理は目的と手段の関係を考えると、ここでいうように道徳的でないこともあるだろう。

たとえば、A－勤勉・誠実、B－信用、C－利益増加、D－富・名声、と図式化して、Aを目的とすることも、Dを目的としてAを手段とすることもできる。

その行為や現象が倫理的か功利的かは外から見ただけではわからない。教育が取り組む職業倫理は人間としての譲ることのできない品位ある倫理的主体の育成という観点からもたとえ処世訓じみても道徳的でなければならないだろう。

そもそも企業を会社と考えれば、companyという言葉は「ラテン語の一緒にパンを食べる者たち」が原義であって、仲間というcompanyとcompanyはルーツが同じである。

日本語では会社というが、社（やしろ）に会するという意味で、社（やしろ）は神々と人々が親しく会食（直会なおらい）をし、心をつににする場所である。

資本主義の一つの実体である企業(会社)の由来に、仲間意識や共同体の連帯感のようなものがあることを知っておいてもいいだろう。

もっともゲゼルシャフト的である企業や会社にゲマインシャフトの匂いがついているとすれば、勿論、合理化や官僚制はそうした匂いを消すことに他ならないが、組織や資本主義そのものに問題があるとすれ

ば、ゲマインシャフトの匂いを想起してみるのも悪くない。

1919年、ヴェーバーは第一次大戦の敗戦という混乱と動揺とそして熱気の渦巻く時代風潮の中で若者に専門家であるが故に有していなければならない冷厳な職業倫理の講演をしている。

ヴェーバーは翌年の1920年56才で没しているが、彼の思想あるいは信念にもとづく熱い感情が伝わる印象的な講演である。

その2回の講演を記した『職業としての学問』（尾高邦雄訳、岩波文庫版）、『職業としての政治』（脇圭平訳、岩波文庫版）を参考に職業倫理のあり方をみてみたい。

ヴェーバーは「学問に生きるものは、ひとり自己の専門に閉じこもり」「自己を滅しておのれの課題に専心する」ことの大切さをいう。

しかし、「いやしくも人間としての自覚あるものにとって、情熱なしになしうるすべては、無価値だ」と断言する。

合理化、主知化、世界の脱魔術化をいうヴェーバーだが、「靈感」や「思いつき」の重要性、さらに「運しだい」や「僥倖の支配」に甘んじなければならないこともものべている。

「学問上の「達成」はつねに新しい「問題提出」を意味する。それは他の仕事によって「打ち破られ」、時代遅れとなることをみずから欲するのである。学問に生きるものはこのことに甘んじなければならない。」「かれにもとめうるものはただ知的廉直ということだけである。」

『職業としての学問』は対象である学問の性質や宿命、そして学問を研究する者の姿勢を明快に示している。この2点、対象の性質と心構は職業倫理を考えるうえでの基本といえる。

「学問上の諸問題を、頭はあるが未訓練の人々に理解させ、……これらの問題をみずから考えていくように解説するということは、おそらく教育上のもっとも困難な課題であろう。」といい、こうした解説の

技術はなんら学者としての資質と一致するものではないというが、「大学は研究ならびに教授というふたつの課題を等しく尊重すべきである。とはいえ、これらふたつの才能を兼ねそなえた学者の出現はまったくの偶然に待つほかはないのである。」ともいう。

そして教師は「個人的な付き合いにおいてかれらのために尽くしてやる」のはいいが、「いかなる人生問題についても指導者であることを許されてない」という。

『職業としての学問』はさらに、学問という対象に則した職業上の責任倫理と禁欲倫理を喚起している。この2点も職業倫理の重要な要素といえる。

ヴェーバーの凄いのは学問だけでなく政治という露骨な現実にも職業倫理をみていることである。それはドイツの置かれていた時代背景とは無縁ではないだろうし、もともと彼自身が政治に関心があったことにもよるだろう。

ヴェーバーは政治家には情熱と責任感そして判断力の三つの資質をもった政治的人格の強靱さがあるという。

それは「政治にとって決定的な手段は暴力である。倫理的に見て、この手段と目的との間の緊張関係がどんなに重大な問題を孕んでいるか」「具体的にどのような目的がどのような手段を神聖化できるか、を倫理的に決定することは不可能である。」時には「彼はすべての暴力（権力）の中に身を潜めている悪魔の力と関係を結ぶのである。」という。その悪魔は恐ろしくしつこく老獪である。

ヴェーバーは政治にあつては「結果に対するこの責任を痛切に感じ、責任倫理に従って行動する、成熟した人間」でなければダメだという。純粹さだけの心情倫理は結果に対して免罪されない。

老獪な悪魔とも手を結ぶのだから、「自分の魂の救済と他人の魂の救済を願う者は、これを政治という方法によって求めはしない。」

最後に「自分が世間に対して捧げようとするものに比べて、現実の世の中が一自分の立場からみて一どん

なに愚かであり卑俗であっても、断じて挫けない人間。どんな事態に直面しても「それにもかかわらず！（デンノツホ）」と言い切る自信のある人間。そういう人間だけが政治への「天職（ベールツ）」を持つ。」とヴェーバーの思いつめた感情が挑発的にさえなっている。

学問といい政治といい職種によってこれ程にも倫理が違うのかと感動するほどである。

それでは一般的なお金を儲けお金を稼ぐ仕事やビジネスの倫理はどう考えたらよいのか。

ヴェーバーは『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（2004年～2005年、大塚久雄訳 岩波文庫版）で、「資本主義の精神」のパラドキシカルな由来とその将来的な姿の閉塞的なイメージを記している。

まずは対象となる「資本主義の精神」を知らなければならぬ。それとともに核となる「職業観念」の由来も知ることになるだろう。

ここでヴェーバーは近代的資本主義の成立を色々な外的原因や条件からではなく、結果として非合理的ともいえる宗教的な心から説明しようとしている。

ヴェーバーはヨーロッパや非西欧社会の宗教等もみたなかで、何故西ヨーロッパに近代化と資本主義が成立したのか、その特異性と世界史的意義をプロテスタンティズムにみた。

ヴェーバーによれば、反営利的禁欲倫理のプロテスタンティズムが、近代的資本主義の成立期に営利的な資本主義の精神あるいはエートスの形成に決定的な役割を果たしたという。

「プロテスタンティズムの世俗内的禁欲は、所有物の無頓着な享楽に全力をあげて反対し、消費を、とりわけ奢侈的な消費を圧殺した。その反面、この禁欲は心理的效果として財の獲得を伝統主義的倫理の障害から解き放った。利潤の追求を合法化したばかりでなく、それをまさしく神の意志に添うものと考えて、そうした伝統主義の桎梏を破砕してしまったのだ。」

「全力をあげて反対し」「圧殺した」「解き放った」

「破碎してしまった」という迫力あるこの文は、想像を超えたプロテスタンティズムの威力を物語っているといっている。

それはたとえば、ヴェーバーがまず最初にみなければならない信仰といったカルヴィニズムの予定説、すなわち神の選択の恩寵によれば、救済される者と永遠の滅びにいたる者は運命的に定められていて、教会や人間の努力が及ぶものではないという考えがある。

「この悲愴な非人間性をおびる教説が、」「個々人のかつてみない内面的孤独化の感情」をもたらした。そして「定められている運命に向って孤独の道を辿らねばならなくなった。」

もともとプロテスタンティズムでは職業を神の思し召し（Beruf ベルーフ、Colling コーリング）として天職義務ととらえている。

このことが世俗的な日々の生活を宗教的影響のもとにおくことによって、職業観念にもとづく合理的な生活態度をつくった。

かつてなかった孤独感をもった人々はこの職業を通して懸命に働くことによって、毎日宗教上の疑惑と闘い、選ばれた者としての自己確信を得ようとした。

こうした日々の練成から自己確信にみちた「鋼鉄のようなピューリタン商人」が成長してきたのである。

プロテスタンティズムの禁欲倫理は、禁欲という言葉から感じられる消極的な規範ではない。目的の為に合理的で積極的な行動を要求する。

結果「禁欲的節約強制による資本形成」をもたらした。

そして職業として合理的に追求する営利活動を、倫理的義務として自己目的化した資本主義の精神あるいはエートスは、「合理的・市民的な経営と、労働の合理的組織」の支柱となった。

「このように、経済生活の全面を支配するにいたった今日の資本主義は経済的淘汰によって、自分が必要とする経済主体—企業家と労働者—を教育し、作り出していく。」そして「資本主義の特性に適合した生活態度や職業観念が「淘汰」によって選び出される。」

また近代的経済秩序は圧倒的な力をもって「一切の」諸個人の生活のスタイルを決定しているし、おそらく将来も、化石化した燃料の最後の一片が燃えつきるまで決定しつづけるだろう。」という。

さらにより象徴的によりペシミスティックに「いつでも脱ぐことのできる薄い外衣のように聖徒の肩にかけられていなければならなかった。それなのに、運命は不幸にもこの外衣を鋼鉄のように堅い檻としてしまった。」

「鉄の檻」という強烈なイメージで有名な言葉であるが、ドイツ語のGehäuse（ゲホイゼ）は殻という意味で、保護と抑圧の両義性の意味があるという荒川敏彦氏の指摘もある。しかしここでのトーンは極めてネガティブである。

「今日では、禁欲の精神は一最終的にか否か、誰が知ろう—この鉄の檻から抜け出してしまった。ともかく勝利をとげた資本主義は、機械の基礎の上に立って以来、この支柱をもう必要としない。」

そして最後に、近代的資本主義は「一種の異常な尊大さで粉飾された機械的化石と化することになるのか、まだ誰にも分からない。それはそれとして、こうした文化発展の最後に現われる「未人たち」にとっては、次の言葉が真理となるのではなかろうか。精神のない専門人、心情のない享楽人。この無のものは、人間性のかつて達したことのない段階にまですでに登りつめた、と自惚れるだろう。」と、無意味で深刻な言葉をのべている。

ヴェーバーの予見というか状況を見透すシビアな眼は今日のアメリカの市場原理主義、株主資本主義の芽もとらえている。

「営利のもっとも自由な地域であるアメリカ合衆国では、営利活動は宗教的・倫理的な意味を取り去られていて、今では純粋な競争の感情に結びつく傾向があり、その結果、スポーツの性格をおびることさえ稀ではない。」

アメリカ人が重んじるのはただ人々の個人的業績だけであり、これをアメリカ人は「民主主義」と呼ん

でいるとまでいっている。

プロテスタンティズムの倫理を忘却し、合理主義の鉄の鎧をまとった資本主義の精神を考えると、政治以上に厄介で困難な対応をせまられるだろう。

政治は時には悪であるというそれなりの自覚があるが、経済には豊かさの幻想が常にまわりついている。

ところで近代あるいは合理化は我々に何をもたらしたのだろうか。

「文明の絶えまない進歩のうちにある文明人は、その思想において、その知識において、またその問題において複雑かつ豊富となればなるほど、「生きるを厭う」ことはできても「生きるに飽く」ことはできなくなるのである。」(『学問』)

文明人(近代人)は人生に疲れることはあっても、人生に満足し充足することはない。

それは「進歩」という観念にとりつかれているからで「文明人のばあいにはなんびとの前途にもつねにさらなる進歩への段階が横たわっているからである。」(『学問』)

「シジュホスの神話」のように何とおぞましいことか。

ヴェーバーは「こんにち、究極かつもつとも崇高なさまざまな価値は、ことごとく公の舞台から引きしりぞき、あるいは神秘的生活の隠された世界のなかに、あるいは人々の直接の交わりにおける人間愛のなかに、その姿を没し去っている。これは、われわれの時代この合理化と主知化、なにかの魔法からの世界解放を特徴とする時代の宿命である。」(『学問』)といい自己の宿命を見きわめる勇気を持ち、「このような時代の宿命に男らしく堪えること」を説く。

慶應義塾大学経済学部教授の金子勝氏は『市場』(岩波書店)という本の中で、市場の領域が広がってゆけばゆくほど、近代的人間は分裂を余儀なくされるという。

それは公共的領域が解体され、人々は、つながりと共同性を失い、私的領域の隅々まで、臓器や性までも

が市場取引に巻き込まれてゆくからだという。

「こうした身体売買は純粋な市場取引であり、かつ価格シグナルに基づく「自己決定」であって、そこには公共性に裏づけられた他者との関係性が入り込む余地は完全に閉ざされてしまう、「自己責任」原則に基づく市場原理主義の一つの極限状況と言ってよいであろう。こうした「自己決定」は市場アナキズムの倫理的帰結であって、そもそも社会的モラルなど入り込む余地がない」という。

市場経済の発展が社会に富と利益をもたらすと考えたアダム・スミスは、社会的秩序を第一に考えていたと思われる。

その為にはルールに則った営利活動と『道徳感情論』で「共感(同感)」という人間的な感情をもって市場と道徳を通底させようとした。

しかし今や市場は匿名性で武装し暴力的でさえある。神の「見えざる手」の届かないところまで進化してしまった。

先述のコント＝スポンヴィルも、今日の時代は社会的絆が完全に解消され、個人主義(コクーニング)が勝利して資本主義と共存し、スーパーマーケットが教会のかわりをする未来もあるのかと不安を隠さない。

それではこういった社会や市場に対して対抗する思想や考えがあるのだろうか。

今、それに関して私が興味をもっているテーマが3つある。

政治学者姜尚中(カンサンジュン)氏は、国家の役割と機能が変質して、国家が資本のエージェントになっているとみていて、「ウェーバーの、保守ナショナリストとしての偉いところは、国家を手放さなかったことです。やはり、ウェーバーを通じた国家論の再編というか、見直しは重要です。」「市場のグローバル化というのは自然発生的なものではなく、政治的なプロジェクトです。これを経済学で説明しようとするからおかしいのです。」(『現代思想』2007年所収「ウェーバーの可能性」)

経済学者吉田和男氏は、王陽明の「万物一体の仁」

という考えに着目している。

「万物一体の仁」とは、すべてのものは心を通じてつながっているという考えで、万物が一体であるから自然に心が動かされるという。自分が対象と一体だから知行合一である。

「いわゆる道徳と陽明学の違いは「意」を排しているかどうかの違いです。「意」を持って社会に迷惑をかけないのが道徳なのですが、王陽明はそれ以上のことを要求しているのです。」（『現代に甦る陽明学』麗澤大学出版会）

宗教学者で人類学者中沢新一氏はデュルケミアンの人類学者マルセル・モースの『贈与論』にふれ、未開社会の「ポトラッチ」のような贈与と答礼の慣行の中に市場経済とは異なる社会的倫理的性格をみている。

贈与では、移動するモノに人格性や霊力がともなっていたが、そうしたものが排除されたところから交換が成立する。交換は贈与の中から発生する。

「資本主義は交換の原理によって、富の増殖を実現しているけど、クリスマスは贈与の原理にもとづいて、幸福感の増殖と作物の増殖をお祝いしようとしている。」「この夜、交換の原理と贈与の原理がめでたく愛で結ばれる。」

確かに贈与の品物がクリスマス商品として扱われている。しかしクリスマスは毎日続かない。今の経済システムの中では贈与の原理が活動できるのはかざられている。

「経済現象を突き動かしているのは人間の欲望であって、その深層には「愛」もあり、合理性をそなえた表層だけ見てはおそらくその全体性をつかめないだろう。」（『愛と経済のロゴス』）

三者に共通しているのは、資本主義の分割分断的性格に対して、共同性、連帯性の回復にあるのではないかと思う。

イギリスの歴史人類学者アラン・マクファーレンは『資本主義の文化』の日本語版序文で、「日本には資本主義が成立するのに必要だと考えられている社会

構造とイデオロギーが欠如しているにもかかわらず、技術と資本主義的な生産諸関係が存在していることになる。この点は広く注目されて」いるという。

ここで日本の「資本主義の精神」にかかわる職業観念とその倫理をみることも重要なことである。

1926年（昭和元年）『実業読本』の中で行動的実業家で『鐘紡』の武藤山治は「実業とは、廃業に対し、真面目に働く者の仕事の総称である。」といい、「実業にもっとも大切なるはその精神である。しかるにわが国においては、永い間実業と道徳とは一致せないもののように一般に誤解せられている。」とっている。

この問題意識はより強く明治の渋沢栄一も持っていた。

1912年（大正元年）に出された『青淵百話』で「論語の中に「富と貴とはこれ人の欲するところなり、その道をもってせずしてこれを得れば処らざるなり。貧と賤とはこれ人の惡むところなり、その道をもってせずしてこれを得れば去らざるなり」という句をもとに「孔子の言わんと欲するところは、道理をもって得た富貴でなければ、むしろ貧賤の方がよいが、もし正しい道理を踏んで得たる富貴ならば、あえてさしつかえはないとの意である。」といい、「道をもってせずしてこれを得ればというところによく注意することが肝要である。」「道を得たる富貴功名は、孔子もまたみずから進んでこれを得んとしていたものである。」という。

渋沢は孔子を経世家としてではなく、一個の道学先生にしてしまうことに問題があると非常に重要な指摘をしている。この傾向は今日の教育にもうかがえるのではないか。

「富と道徳とはいっしょにすべからざるもののごとくしてしまったとは、なんたる早計なんたる誤解であろう。」

「商業はけっして個々別々に立つものではない。その職分はまったく公共的のものである。ゆえにこの考えをもってそれに従事しなければならぬ。公益と私利

とは一つである。」

渋沢はこれからの時代は「論語と算盤（そろばん）」
といい、近代的商工業の実業家精神を旧来の儒学や武
士道の積極的な読み替えのなかにみた。

武藤は「今日わが国において、個人の品性の低いの
も、政治経済の行詰りを来たしたのも、国民思想の動
揺を来たしたのも、皆その根元を尋ねれば実業の真の
精神なるものが、わが国民の間に理解されておらぬた
めである。」として、欧米の近代思想も取り入れ自尊
心や義務観念をもった近代的な実業の精神こそが新
しい国民道徳とならなければならないと考えた。

欧米に於いて「資本主義の精神」とその「倫理」に
もとづく「職業観念」はプロテスタンティズムの禁欲
倫理のもとに確立された。それに比べて日本では、
「商」は士農工商の「商」であり、欧米の「職業観念」
のように劇的な義認を経験していない。

新しい市場経済を求める「商」の力が、明治維新と
いう新しい時代を準備したが、その「職業観念」とそ
の「倫理」については貧弱であった。

渋沢や武藤らは社会を支えているのは「商」であり、
それにふさわしい「職業観念」とその倫理を模索した。

この「商」の観念と倫理的貧困が明治から大正、そ
して昭和に至る戦争を許してしまったと私は思っ
ている。

1900年(明治33年)、33才の徳富蘆花は『自
然と人生』を民友社より出した。

美しい自然と、そこに暮す人々の素朴な人情をこよ
なく愛した蘆花は、急激な近代化がもたらす「賭博、
淫風、奢侈、遊惰、争利」の風潮に危惧の念を持っ
ていた。

「健全なる村は、健全なる国を造るの大基本。あま
り多く果実をつくるのは枝は折る。富めるのみなる其
国は亡ぶなり。」といている。

論文

学生のためのベンチャー研究所

見市 晃

(追手門学院大学経営学部教授 研究所研究員)

1. ゼミの一つの形

1.1. 教育方針の差別化

大学は、社会で活躍する卒業生を増やすことが、経営を安定させるために大切な要件である。在校生にリベラルアーツ教育と専門基礎教育をどのような比率で教えるかも重要要素の一つである。さらに、在校生を教育するだけでなく能力を見出し伸ばして、社会に受け入れられるようにする教育もなくてはならない。学生にとって、目指すものが見える教育であることも意識しなければならないであろう。

以前は大学の出口論、すなわち、どんな卒業生を送り出すかについて、論じられていた。建学の精神や教育理念を掲げて学生を集めようとしていた。言い換えると教育する側の立場からの発言であった。教育される側からの教育理念という考えはなかった。教育される側は、学校を選択するという消極的な権利を持っていただけである。最近は保護者が、大学教育に意見を言うようになってきている。その傾向を考慮したものではなかった。

筆者は、経営学部マーケティング学科に所属している。ここでは常に消費者を意識することを基本にしている。本稿では、在学生という資源の活用を中心に論じたいと思う。文部科学省の現代GPという教育支援プログラムで、「学生の手による店舗展開」を掲げて予算を獲得できたのは、熱心な一部教員の努力によるものである。学生が街に出て実際に店舗を経営し利益を出すということは非常に難しい。プロの経営者が撤退した跡に入って店舗を存続させたり、新しい企画で店舗を開設するという冒険を、文科省が後押しをして

くれている。市民は、学生の行動を温かい目で見守っているという有利さはあるが、ビジネスは甘いものではない。これは新しい教育の形であり、以下に述べることも同じ方向の話である。今までになかった教育方針を掲げることを提案したい。在学生の力を活かしながら教育理念を全うし、活躍する卒業生に育てて行くという考え方である。

本論に入る前に、活性化した学生の将来像を想定しておく必要があるので、就職活動に着目して話を進める。

1.2. 工学系の大学では

工学系大学には明確な出口像がある。彼等は、100年掛かって独自の就職形態を作り上げてきた。教員による企業への推薦制度である。たとえば工学系学部は、企業と共同研究の形で協力し合ってきた。その研究に参加した学生を、研究成果というお土産付きで企業に推薦してきた。しかし詳細に見ると全ての学生が研究に参加したわけではなく、研究成果が必ず出るわけではない。また最近では、企業の研究能力が高度になり、素人の学生では手に負えなくなっている。また、企業の研究速度に伍して行ける研究室は多くない。それでも教員による推薦という形態は、存続している。最近の学生の中には、教員の推薦による就職先決定という形を避け、中小企業やベンチャーで自分の力を発揮したいと考える者も増えてきている。それでも教員は、学生を観察し、見合った就職先を意識するという形に変わりはない。一方、文科系大学では学生の就職はキャリア開発課（就職課）にお任せしているというのが現状である。その理由の一つに、教員に対する学生枠

が工学系より多いという事実がある。

教員が学生の就職に直接関わらないのでは、企業の考え方や最近の動向、卒業生からの情報を活かすことはできない。大学は企業のための社員教育をするところではないが、卒業生の多くが企業で働いたり、経営者となることは予想される。ゼミ運営もそれらを意識したものになってもよいのではないか。このように書いてきても、どのような卒業生を送り出せばよいかを、具体的に示すことは難しい。

1.3. 特徴あるゼミにする

学生の多くは、自分の将来の職業に何を選べばよいか決めかねている。彼らの多くは、接客を中心にした職業に向いていると考えている。これは適切な判断であろう。接客係りをアルバイト学生に任せるという大人の経営戦略に組み込まれた結果、多くの学生が接客経験を持ち、自己分析によってこれが向いていると感じているからであろう。しかし、接客業以外に向けた職業があると思われる学生も、不安ながら同じ選択をしているようだ。保護者は、どのように考えているのだろうか。前述したように大学は保護者、すなわちクライアントを意識しなくてはならなくなっている。

筆者の2年生ゼミでは、短いテーマでスピーチをしてもらい、質問や議論を行う。この中から自分の意見を持つこと、意見を人に説明することを重視し繰り返す。加えてゼミの卒業生を呼んで、学生時代に考えていたことで社会に出て不足していたり、間違っていたものについて話をしてもらっている。特に学生時代に意識すべきことを自分の経験から提案してもらい、皆で議論している。3年ゼミでは、感性を磨くこと、気付いたことを深く考えることを目標にしている。2年と同様にゼミ先輩から企業の要求する能力、働く意味について具体的な話をしてもらっている。卒業生によっては、上司や経営者を伴って話をしに来てくれる人もいる。ゼミではこのほかに行動力を要求する。卒業生を

観察していて、行動力こそが必須の能力だと感じるからである。また3年生には、実際に就職活動をしている4年生に就活の実態を話してもらい、質問に答えてもらっている。このようにして働くということが当たり前に感じられるようになり、「感じて考えて行動」出来るようになる頃には、実際の就職活動が始まる。



写真1 消費者生活センターで講演とコントを行うゼミ生

1.4. 就職活動を支援する

彼らの就職活動は、教室でインターネットを使った就職ナビの登録から始まる。しかし、圧倒的な数の企業ホームページを前に戸惑い、底なし沼にはまり込まないようにと半身に構え、足は早くも逃げの体勢になっている。あ列の企業名でため息が出てくる。あ列は皆が見るのだから、後半からでも見たらと説明すると「そうだなあ」と思うようである。ここで業種と職種、勤務地などの言葉を思い出してもらおう。この頃、3年生向けの就職説明会がキャリア開発課の主催で始まる。

企業説明会の申し込み時に、企業はアンケートの記入を要求してくる。アンケート項目の多い企業をパスしているようだ。「パスする学生が多いということは、それを記入さえすれば、第一段階の選抜を通過したことになる」と説明すると記入を開始する。このようにして自分の見方が必ずしも俯瞰型ではないことを示

し、常に自分ともう一人の自分を置いて反省することをすすめる。企業説明会に行く学生が出てくると、どのような様子であったか報告をしてもらう。大きな会場には多くのブースが設けてあり、多種多様な企業の人事担当者が、訪れる学生に会社の内容を説明している。大企業には列ができるほど大勢の学生が集まっている反面、小規模な企業の人事担当者は暇をもてあましている。第一回目はこういう観察を行なって帰宅するようだ。このような経験を経て複数の企業にエントリーを開始することになる。これらの経験を経た後、いよいよ面接が始まる。就職ノートに面接の詳細を記録してもらいゼミで話をし、聴かれた項目、応じた内容、それを企業がどのように判断すると思うかについて考える。もちろん、個人的に相談しに来る学生も多い。幾度かの面接の間に、本当にこの会社が自分に向いているのだろうかと分からなくなってくる。元から明確な人生目標を持っているとは限らないのだから仕方ない。

1.5. 就職を支援する科目は

在学生の特徴を一言で現すと、「素直な人が多く、社会の仕組みを疑ったり、則を越えたりすることはできていない」であろう。私は講義の中で企業の採ってきた、あるいは執っている方針と結果について種々の説明をしている。また、種々の業種を例に挙げて解説を行っているが、それらが身近に感じられるのは実際に就職活動を行ってからである。大学は、このタイムラグを埋めるべくインターンシップという科目を設けて、現実の職場を経験してもらおうとしているが、どうやら人ごとであるらしい。むしろ職場経験より、先輩社会人から聞いた経験談が頭に残っている様子である。このようにして次の就職試験に送り出す。

また大学は、新入生と2年生にはキャリアデザイン開発、キャリア形成論という科目を設定して、働くことを身近で感じてもらうとしている。同様にライフプランの設計をしてレポートとして提出するという

科目がある。学部では経営コンサルタントを客員教授として招き、具体的な例を挙げつつ指導してもらっている。3年では上述のインターンシップを経験してもらっている。

4年生になって就職活動が始まると、必要なのは人生の目標であり、働く意欲であり、そのために何をやってきたかという実績であることが分かる。なぜならそれを記したのが履歴書であり、必須の提出物であるからだ。

1.6. 再び就活を支援する

ここに来て困る学生がいる。講義の中で各自のライフプランをレポート形式にして提出したし、アルバイトも行っているが、それが労働観として身につけていないので履歴書に結びつかない。ここに来て今までは他人ごとであって、将来を見据えて行動していなかったことに気付く。1学年22名のゼミ生がいる、足並みを揃えられなくなる。そこで僅かなネタを基に作文を開始するが、文章を書ききれないで進まない。文章が書けないのかということのようなことはない。ケイタイメールでは、短い文章の中に実に分かり易く楽しく読める文章を書いてくる。要するに章立て、筋書きを作るのに慣れていないだけである。履歴書が必要となった4年生に書類の書き方を講じることになる。社内の報告書を書くコツをここで教えておく。

このようにしてゼミでは、売れる値打ちのある自分作りに時間を費やす。一般にこの課程は、大学らしくない、ゼミらしくないと言われる。「ちゃんとしたゼミをやれ」という忠告を受ける。

大学では専門のテーマについて深く研究することになっている。それは指導する教員が、かつての在学時代にそのような教育を受けてきたということに影響されている。もちろん企業に提出する書類にも「研究課題」はあっても、「引き出した能力・見つけ出した能力」という項目はない。研究するという過程で学ぶことが多いということは否定しないが、ゼミでは教

室で出来ないことを試みる所であって学生の隠れた才能を数多く見つけ、それを伸ばすこともゼミの重要な目的であるからだ。研究というやり方ではないが、自分の感性で見つけたアイデアを追及するという課程で同じことを行っている。

3年間ゼミを行う過程で、各自に必ずやってくる「充実した成長期」という時期がある。何かに興味を持った学生は、答えを求めようと動く。今まで経験したことがないほどのめり込む。そのタイミングを逃さないように条件を整え、結果を誉めればよい。この時期は日頃から観察しておれば容易に気付く。大学が教育の特徴を前に出して宣伝し高校生を集めることは必要だが、ゼミもその特徴を公開して大学の宣伝を補強することも必要なことである。

2. ゼミとベンチャー研究所の協力

2.1. 外国人の学卒者にとって代わられてしまう

明治から敗戦後までは、一部のしか高等教育を受けていなかった。当時の学生数は、現在の大学院生数以下とのことである。文科系大学では高等遊民を育てるだけで、進路は各人の自覚に依って発見し開拓してゆくという方針があったと聞く。その次の時代は、高度経済成長期であった。地方から金の卵として都会に出て行った若者を集めて、大量生産を行なった時期である。高い経済成長を支え、今年を迎えようとしている人達である。金の卵の中から高等教育を受ける人も現れた。現在は、学卒者が金の卵になってもらわなければならない。日本の若者にその自覚があるのか。グローバル化した企業は、労働意欲があり、人生目標と夢を頭に描いている学卒者が少ないという危機感を持っている。入社後のアンケートに、生涯定着して働くという人が半数もいない、ということが報じられている。企業を支える社員に自覚がないのである。退職金を積み立てるのではなく、給与に求めて欲しいと考えている。経営者は、企業の将来への存続が危いと

憂慮している。それならばアジアに、世界に、人材を求めようと検討を開始した企業がある。必ずしも日本人を雇わなければならぬという考えを捨てようと考えて始めている。グローバル企業の従業員は、外国人の方が多く英語が標準言語となっているからである。日本の大学には危機感がない。

学生に働くことの意欲を持ってもらい、働くことの素晴らしさを自覚してもらい、人生の目標を創出してもらわなければならない。

2.2. 教員がその気にならなければならない

教員は、自分達が受けた高等遊民教育とまでは言わないまでも、自分達が受けた教育、自分達が反応した事柄を、そのまま現在の学生に求めても徒労に終わることが多いのではないかと。なぜなら大学教員の多くは秀才と言われる人が多かった。今は大学全入時代なのだ。学生を乗せて、その気にして、出口に導く必要がある。また、就職試験の場において生き生きした姿を見せるよう誘導することにより、就職が決まり、社会的評価が高まるということになるのではないかと。それが大学の生き残り策の一つではないかと考える。これは教員にとって面倒な、未経験の新しい課題ではあるが、対応しなければ職場を失うことになりかねないと考えれば耐えられる。有名大学では、研究するだけ、教えるだけでは許されなくなっている。

その支援としてベンチャー研究所が設立されたのではないかと、筆者は考えている。

2.3. 学生の感性を認めよう

学生の感性を育てるのは奥が深い。筆者は高邁な教育論を論じようとしているのではない。代わりに学生をその気にさせて上手く誘導しようと考えている。まず、彼らに自分の感性を自身で認識してもらう必要がある。何気なく判断して行動している根拠が感性があり、素晴らしい能力であることを認めればよい。最初

の一步は、学生から意見を求めることで始まる。服について、雑貨について、アクセサリなどテーマは何でもよい。男子学生には、音楽、スポーツなんでも興味をもつものをネタにする。慣れればテーマを考える必要はなく、次々提案してくれる。学生は、感性を職業にしている人が多く存在することを知っている。それらの人に伍して力を発揮し、プロ集団に容易に入って行けるわけではないことも知っている。自分がたまに言い出したアイデアが、何時までも続かないことも知っている。彼らの感性によるアイデアを商品にしても売れるとは限らないことも知っている。しかし、彼らが良いと思ったものは良いのであり、そのような品物を考えるのは楽しいことであることは間違いない。

アイデア商品を作り販売できるか否かを云々しても始まらない。自分達の感性に沿った商品を先ず考えよう。友達と買い物に行った際に、ステキな服を見つけたとする。でもちょっと物足りない。隣の服のボタンがこちらについていてほしいと思う。あるいは、サイズが合わない。そこで他店に行くか妥協する。しかし、どういうものだったら満足して買うのか、どういう風にしたら選び出したいかなのかを考えてもらう。

コンビニの商品を見ているときに新しい商品を見つけたとする。それをどうしてよいと思ったのかを考えてもらう。自分の感性に引っかかったものを全て集めて皆の前で発表してもらう。そして議論を行なう。こういうことを繰り返す。学生は素晴らしい能力を秘めている。回りは気づいていないし、もとより本人は知らない。ステキなセンスとエネルギーにあふれている。それを自覚してもらい自信をつけてもらうだけでよいのだ。大学は、知識を伝達するだけではなく、在学生のあふれんばかりの力を学部・学科の専門性に合わせて方向付け、引き金を引くだけでよい。その仕掛けと手伝いをベンチャー研究所に担って欲しい。

2.4. 自分なりの夢を持つ

こうしているうちに、ごった煮のようになったゼミから、自分独自の商品やそれを製造することを考えるようとするゼミ生が出てくる。文科系であるので、宇宙旅行用の枕とか、雨が降ったら自動的に納めた傘が開く帽子とかのような、仕組みを云々しても無理がある。そこは専門家に任せるとして逃げる。

次は、その商品を作る会社を設立するとか、中学校での生物の勉強と農業が一体化する企画を、企業化してみようというような動きが出てくる。乗ってきてくれた証拠である。

こうなると自分の夢や目標の姿が、ぼんやりと見えてくるようになる。さらに明確にするためにバックキャストやブレインストーミングをやってみる。問題の核心やクリアすべき問題点、回避すべきリスクが見えてくる。今までの学校では教えることはあっても、自分で案出し考えまとめるということは少なかったのではないか。しかし本学が、現代GPで補助金を獲得した事例のように学生の自主性、アイデアが求められる時代に来ている。ゼミの何人かが動き始めると、残された人も焦り始める。携帯にメールが入ったり研究室に相談にやってくる。そのため常に研究室の扉を開けておかねばならない。日頃からつまらないことでも、携帯メールでやりとりをする習慣をつけておかねばならない。60数名のゼミ生から来る何気ないメールに対応するのは大変とを感じるか、彼らの成長を嬉しく思うかである。これは個人的な領域の問題であるからこれ以上は言及しないでおく。

2.5. 感じて考える

感性で一步を踏み出し、それを掘り下げるということをやって来た。それには新しい商品や起業については、学生を対象としたコンペに応募するのがよい。しかし、応募書類を書くにはもう一步内容が明確でなければならないし、数字としてしっかりと押さえておか

なければならない。既往の類似商品がないことを確認する必要がある。彼らにとってこの書類作りは大きな課題である。論理が通っていないとダメだし、売り込まねばならない。しかも開発費や生産に要する費用、販売予想数量や利益予測が要る。講義では習ったが自分で進んで行なうのは全く未知の領域であり、途方にくれる。ここに卒業研究と同様に、新しい領域で欲しいデータを探す手段を覚える必要が生まれる。さらに今まで頭に浮かんだアイデアについて具体化を考え、生産や販売を考えるなど、考える部分が山ほど存在する。研究との違いは、「自分で考え出したこと」であるということだ。

自分でやって来た問題であるから、いつもの口癖「それは無理」という弱音ははかない。感覚を研ぎ澄まし、熟慮を重ね、逃げないという初めての体験を実行するのだ。

夢中になっている学生は、そのことに気付かないでひたすら考え行動する。



写真2 学生のビジネス・アイデアコンペで入賞したゼミ生

2.6. いよいよベンチャー

ベンチャー等と言っても気にも留めなかった学生が、俄かにベンチャーを意識し始める。ここで旨くベンチャービジネス論を受講しているとよいのだが、単位を取り終えた科目の内容が、ポロポロ出てくるとい

うわけには行かない。試験が済むと覚えた知識は、どこか片隅の引出しにしまいこまれて容易に出てこない。

しかしその気になった彼らをここで逃がさずに一気に攻め立てないといけない。そこで個人指導ということになる。あいにく筆者は専門が違うので、あちこち聞きに回ったり、学生にしかるべき講義に潜り込ませたりすることになる。

やはり相談に行ける所が欲しい。それがベンチャー研究所だと考える。カウンターにいる相談員に聞けば、どこに問題があり、どこに調べに行けばよいか示唆してくれるという仕組みにしたい。

何か質問を持った学生が窓口を訪ねると、経験者がいて相談に乗ってくれるという図式である。誰もいない時は、相談日時を示しておいて、備え付けのノートで予約を取って出直せばよい。

学生の相談は多彩な領域に亘るだろうと想像される。最初から解説をしなければいけない人がおれば、商品化してくれそうな企業を探している人も来るだろう。商品化する先を探すには彩都総合研究所のような、多くの中小企業と連携している所に相談することになる。心配なのは、レポートのためではなく、まして単位取得のためでない課題を意欲を持って相談し、自律的に動き出してくれるかどうかという点だ。これについては大学全体で支援する体制が欲しい。自らの職場の生き残りに協調しようという教員も必要だ。

各教員は自らの信念と経験で学生を教育しており、意見を持っている。それに加えて未知領域で保障のないことに参加してくれるかどうか心もとない。

筆者は教員評価を研究・教育・大学行政・学生活動支援・卒業生の質によって行うべきだと考える。卒業生の質を評価する基準や、ゼミ学生数の係数をどのように数式化するのかという問題を解決したわけではないが、ある程度の強制は必要だろう。

学生によって企画された商品がすでに発売されている。これまで相当苦労したであろうが機会がなけれ

ば、才能は顧みられなかったであろう。苦労することは良いことだが、効率的ではない。なぜならアイデアが浮かんでくるのには波があって次々連なって現れるときもあれば、出てこないこともある。アイデアが浮かび上がってくる時期と苦労している時期が重なると心に残らないことになって、チャンスを逃がしてしまうことになる。繰返すがベンチャー研究所に経験豊富な人が詰めるようになるとチャンスを逃がすことが少なくなり、教員への支援も行なえるようになる。学生が次々持ち込んでくるアイデアに筆者も、右往左往することがあるからだ。そのアイデアを暖めて伸ばし、コンペに出すなり特許化するなりの指導が必要であるだろう。商品開発に結びつけることも考えて欲しい。学生の隠れた感性を引き出し、それを基に画期的な学部運営につながれば素晴らしい。

たとえ完成に至らなくてもそこで得た経験と自信は、企業人となっても役立つであろうし、第一就職試験に有利である。

2.7. 新しい大学の姿

このような卒業生を多く輩出することができれば大学評価の上昇にもつながることになると考える。ベンチャー研究所は特定の学部学科に偏ることなく全学の学生にサービスを提供すればよい。若い人を教えるだけでなく大学教育ではなく、若い人の感性や思索、それにつながる行動力を表に出して、学生が盛り上げる形で学部や大学が機能を発揮すれば面白いと考える。それは活き活きした大学の姿であり、今まで存在していなかった新しい形の大学となるであろう。すなわち教員が教える大学でなく、学生に教えられて評判をとる大学、若い人の力と感性を教員が支える大学となる。

一般に学生の乗りは、そんなに良いわけではない。その乗りの中から教員や職員が才能の発掘し、後押しすることにより、たとえ仕方なくであろうと乗ってきてくれる学生を加えて前向きの空気にすれば、比較的

スムーズに誘導することはできる。これは経験より言えることである。乗りのよい学生はいるがその数を増やすためには、乗れる雰囲気、環境、空気をどのように整えればよいか今考えるときである。大学の生き残り施策ではなく、学生を活かすベンチャー研究所が動きはじめれば、大学が変わってくると考えるのは欲目からの妄想であろうか。ベンチャー研究所の機能が早く整備されることを願う。

2.8. おわりに

ゼミでは、先ず手近な人をエースに育て上げ、刺激を与えて良い循環に持ち込む必要がある。今年の就職試験では、最終面接で更に難しい判断を迫る質問があり落とされる学生がいた。最初は、角ばっていた学生も社会の常識を見につけ、角が取れた社会人に変わって行く。我々が口を酸っぱくして言ったことは聞いてくれなかったのに、就職活動に関しては毎週のように変化し、成長し、社会人予科生となる。この辺りが最も悔しいところである。

もちろん働く意義や意欲は大切であり、社会常識やマナーをわきまえた人間になることに異論を唱えるわけではない。

問題はこの後にある。すなわち、社会性をもった学生を多く集めるような企業は、違うことを言われる。「金太郎飴のような人よりも、何か特異な個性や感性をもった人物を採りたい」と。

せつかく大人の世界に合った人間に育てたのに、元に戻せといわれていることになる。大学に入学した新入生は、高校の影響を強く受けていて自主性に欠けるところが多い。

2年生になると、やんちゃであり、大学生らしくもある。3年生になると半年後にやってくる就職活動を見据えて自らの角を取ろうとする。そこで我々は「2年生の感性を持った卒業生を育てる」という相反する目標を並立させることが求められる。それをベンチャー研究所によって成し遂げようとする。本学のアメリカ

カンフットボール部のコーチである河口正史氏は「なめてかかってマジメにやれ」という表現で学生を指導している。そう、これがコツだと思う。

論文

理論の実践的応用 3¹

－ 製品差別化戦略と市場細分化戦略の基本的理解とベンチャー －

松井 温文

(追手門学院大学経営学部講師 研究所研究員)

1. はじめに

製品差別化戦略と市場細分化戦略はマーケティング研究における古典的成果として、又、それは今日の新たな実践におけるマーケティング手段として、重要である。ところが、市場が複雑化・流動化し、寡占的・独占的企業の行動が古典マーケティング研究の対象であった時代とは大きく異なり、それが古典の成果を否定する根拠となる主張がある。社会科学はある特定の時代背景を受けた、あくまでも限定的な普遍性を有するに過ぎなく、それは超歴史的にその有用性が継続する性格にはない。古典の今日の有用性、それは結果としてはその有用性のなさを検証するために、それは古典を批判する資格として、古典の理解は必須である。しかし、その過程を経ることなく、先の否定は時間的経過と時代背景での移り変わりを批判軸とする単なる暴言に過ぎないこともしばしばである。それは古典を理解する努力や能力の自らの不足を素直に認めようとしない態度を表明したに過ぎないものと筆者は考える。

本論稿にあつて、この古典マーケティング研究における製品差別化戦略と市場細分化戦略について、更なる豊富化を目的とはしない。そのような分析は後の論稿に譲るものとする。ここでは古典における、それは限定的な時代背景を受けた分析対象の基本的性格を理解することが第 1 の目的となる。その基本的理解を基礎として、それは古典マーケティング研究の対象とはなり得ないベンチャーの行動について、古典体系からの規範的分析を試みる。

この意義は古典の成果が今日の現象、それは実践に対する有用性を確認する 1 つの素材となるものと筆者は考える。古典の中にこそ、資本の運動、それは経済活動をおこなう主体の本性を分析する手段としての有用性が存在するものと筆者は考えるからである。又、この論稿は Alderson に見られる問題解決型の理論研究²に対して、それがあたかも先進的・実践的な研究にあるかのように認識する立場に対して、批判するものである。結論だけ述べれば、古典はより戦略次

¹「理論の実践的応用」というタイトルは筆者にとって、マーケティング研究の古典の価値について、今日のにもそれは全てではないものの、又は、それらの部分的修正は求められるものの、その適切な解釈がなされるならば、十分に評価されることを明らかにするための論稿であることを意味する。もちろん、それは基礎理論体系を構築するのではなく、より問題解決型の実践的研究に対応したものである。このタイトルの論稿には番号が付されているが、拙稿にあるように、同一の論集に収められてはいない。現在は追手門学院大学関連の発行物にそれらを公表する姿勢にある。拙稿「理論の実践的応用 1—ペンション・民宿の経営—」『追手門経済・経営研究』第 14 号、2007 年。拙稿「理論の実践的応用 2—ベンチャー企業における機能主義—」『追手門経営論集』第 13 巻 第 2 号、2007 年。

²Alderson によるマーケティング研究への貢献は絶大なものである。例えば、Kotler による非営利組織へのマーケティング概念の拡張論争において、Alderson による交換概念を核とする援護射撃を受け、Kotler は世界を代表するマーケティング研究者になった。当然、Kotler の基礎は Alderson 流のマーケティングにある。しかし、同時に、経済学的な分析を放棄する契機となったことも事実にある。森下氏は以下の文献において、Alderson を批判する。森下二次也「マーケティング経済論の対象と方法」森下二次也監修『マーケティング経済論 上巻』ミネルヴァ書房、1972 年。Alderson の理解について以下の文献を参照。W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc., 1965(田村正紀・堀田一善他共訳『オールダースン 動態的マーケティング行動—マーケティングの機能主義理論—』千倉書房、1981 年)。

元において、今日的にも実践的応用可能性・汎用性の高い手段であることを示したい。

2. 製品差別化戦略と市場細分化戦略の基本的理解

2.1. 森下二次也氏の見解³

筆者は今日的現象を説明する手段として、森下理論を修正しながら継承しようとする立場にある。よって、まずは森下二次也氏の見解を若干の補足説明を加えながら紹介しよう。

森下氏は製品差別化戦略や市場細分化戦略を価格戦略との関係において理解している。ここでの価格戦略は一般に理解されがちな低価格戦略を意味するものではなく、低価格競争によって、競争業者を淘汰した後にある独占価格の維持を目的とするものであり、それは競争ではなく、協調を基礎とする戦略である。価格戦略は販売に関連する価値的側面であるのに対して、製品戦略は使用価値的側面に関する戦略である。このような価格戦略を前提し、拡大の見られない市場にあって、他の競争関係にある製品よりも優位に購買されるための手段として製品差別化戦略は活用される。しかし、この差別化戦略は大量生産大量販売を前提する同種の製品群における戦略である限り、必然的限界がある。

本来的差別化戦略を求めるならば、技術的に困難であるだけでなく、多額の費用を必要とするが、それだけでなく、消費者がその品質差異を識別することが困難になるという更なる問題が生じる。

差別化戦略の効果が限界点に到達した市場にあって、従来の市場に対する認識を転換する。先述したように、大量生産大量販売の前提にある従来の等質・

一様な市場を異質・多様な市場に細分化することになる。このように、「製品差別化と市場細分化は似て非ならざるものである。両者はともに市場占有を志向するものであるが、その方法が異なっている。前者は等質・一様な市場のなかで、同種製品の競争業者と交錯しながらできるだけ多くの需要を奪いとろうとするものであるのに対して、後者は、異質・多様な市場の一細分をその異質性に適合する製品でもって一括占拠し、競争業者の侵入を阻止しようとするものである。もとより市場細分化については独占企業間になんらかの協調が成立しないかぎり、一括占拠も決して安定的ではない。やがて他企業も侵入し、そこでより激しい形での差別化競争が繰り返されることになる⁴」とされている。

2.2. 保田芳昭氏の見解⁵

現代マーケティングの中心にあるのは消費者志向である。この消費者志向にある基礎として、消費者の満足があり、ある者はこれを企業活動の目的のごとく理解している。この流れを直接受けるのが、市場細分化戦略である。市場細分化戦略は W. R. Smith の成果⁶に端を発する。

Smith による論理の前提は不完全競争下での問題である。製品差別化は需要を供給の意図に合わせるものであり、促進的活動によってそれを達成しようとする。それに対して、市場細分化は需要に供給を合わせるため、それは異質な市場にそれぞれ適合する製品を導入する本質的にはマーチャンダイジング戦略である。これらの戦略は変化する市場の状況に合わせて適宜採用される。F. F. Mauser の見解⁷は基本的に Smith と変わらないが、製品差別化戦略をマクロマ

³本項は以下の文献を参照。森下二次也『現代の流通機構』世界思想社、1974年、71-81頁。

⁴同上書、79-80頁。

⁵本項は以下の文献を参照。保田芳昭「市場細分化についての一考察」『関西大学商學論集』第11巻 第3号、1966年。

⁶W. R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *The Journal of Marketing*, July, 1956.

⁷F. F. Mauser, *Modern Marketing Management: An integrated Approach*, McGraw-Hill, 1961.

一チャンダイジング、市場細分化戦略をマイクロマーチャンダイジングと分類し、戦後におけるマクロからミクロへの戦略的転換を事例の提示によって明らかにしようとした。E. J. McCarthy⁸も Smith と基本的な同様な主張であるが、より「細分化はますます顧客の主観に依存する⁹」と紹介されている¹⁰。

次に、市場細分化に対する論点の整理をおこなっている。1つ目に、市場の認識について、全体的な市場は異質的であり、多数の同質的に細分された市場の集合体と認識されており、それは近代経済学における不完全競争又は独占的競争を前提している。しかし、このような認識は独占の形成と支配を説明する手段にはなり得ず、同時に、市場細分化の必然的登場を説明することも出来ない。超歴史的認識からは「これまでの独占間競争の行き詰まり、市場の狭隘化は、表面に表現され¹¹」得ない。2つ目に、細分化の基準について、「マーケティングにとって市場細分とは、市場耕作にとって基準となるべき十分な同質性を反映する購買者の集団で且つ、企業の利潤を達成しうる規模のものでなければならない¹²。」ここでのマーケティングの前提となる市場の明確な概念規定は重要である。3つ目に、戦略としての性格と消費者中心志向について、市場細分化戦略は製品戦略の細分された1つの形態ではなく、1つの特殊的なマーケティング戦略としての地位を得る。又、市場細分化戦略は製品差別化戦略に見られるような販売促進戦略ではなく、まさに製品戦略を中核とするマーケティング戦略である。しかし、ここでの注意点として、市場細分化戦略を消費者中心志向であると理解する傾向は「独占資本が戦後の

オートメーションを中心とする技術革新生産のもつ矛盾、つまり生産と消費の一層の矛盾と激烈をきわめる独占間競争の矛盾のなかで、独占的超過利潤の収奪を求めてやまぬ独占資本の論理は隠蔽されてしまい、あたかも消費者の必要と欲求を満たす戦略であるかのごとく論じられている¹³」点を批判しなくてはならないと述べられている¹⁴。

次に、これまでの内容を踏まえた上で、市場細分化論に対する批判がなされている。消費者志向の時代と言われている今日、市場細分化論の持つ本質的性格を明らかにすることは重要である。しかし、これは戦後の資本主義的生産様式にある独占的資本の主体的行動の論理の中に見出されなくてはならない。特に、独占資本の技術革新に見られる大量生産と自身の行動の結果による市場の狭隘化という矛盾を解決するため、より高圧的なマーケティングが独占資本の論理によって遂行される。「かかるマーケティングの戦略の典型的にして一般的な形態をわれわれは、一貫した廃物化戦略(*obsolescence strategy*)に求めることができる¹⁵。」これとの係わりにおいて、製品差別化戦略と市場細分化戦略は分析されるべきであり、特に、それらの登場の歴史的相違を明らかにしなくてはならない。生産技術の発達はそのによる生産への貢献と同時にその生産に内在する矛盾と、製品差別化戦略による市場の耕作への一定の限界から、独占的資本が独占的超過利潤を追求する市場を求めなくてはならなかった。その手段として、市場細分化戦略は登場する¹⁶。

しかし、この市場細分化戦略はそれ自体が矛盾に満ちたものである。経営の内部的矛盾として、大量生産

⁸E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, rev. ed., R. D. Irwin, 1964.

⁹保田芳昭、前掲文献、41 頁。

¹⁰同上文献、35-42 頁。

¹¹同上文献、44 頁。

¹²同上文献、45 頁。

¹³同上文献、51 頁。

¹⁴同上文献、43-51 頁。

¹⁵同上文献、55 頁。

¹⁶同上文献、52-55 頁。

と細分化による多種少量生産との矛盾である。これは労働強化と実質的に低賃金となる合理化と、需要に対する主体にとって可能な限りでの適合によって達成されなくてはならない。製品差別化は膨大な促進費用を伴うものであり、それを節約する一面を有する市場細分化ではあるが、この戦略の導入によって、市場の拡大、それは絶対的生産量の増大を目的とするため、短期間での販売を完了する必要から促進費用は増加せざるを得ない。市場の細分的マーケティング・リサーチは巨額の調査費用が必要となり、短期的なサイクルによる生産と重なり、研究開発関連の費用を継続的に増大させる。それだけでなく、製品差別化に見られる需要の一般性に対して、市場細分化は特殊性に依存するものであり、危険負担率は必然的に高くなる。次に、外部的矛盾について、細分化は独占資本間の競争関係をより複雑なものとする。下請企業及び中間商人を圧迫する。それだけでなく、独占価格は最終消費者の反抗を生じさせる¹⁷。

市場細分化戦略は市場の狭隘化を打開するため、細分された市場のより完全なる耕作を追求するものであり、製品差別化戦略に代わる新たな高圧的マーケティング¹⁸と位置付けられ、村田昭治氏の言う低圧的マーケティングであるとの見解には至らない。風呂勉氏は「それ自体が marketing-oriented な新製品開発も結果的にはマーケティングに大量かつ迅速な high-pressure marketing を要請することになる¹⁹」と適切に指摘している。そして、「市場細分化戦略が、若干の場合、結果として一定の満足を消費者に与えることをわれわれは否定しないであろう。しかしそれも束の間の出来事であって、全体としてみれば、

巨大な廃物化戦略の渦のなかに、われわれは、消費者大衆の不満・憤激・ヒステリー・貧困化そして反抗する姿を見い出すであろう。現代マーケティング論の消費者中心志向の具現者・市場細分化論のいう『消費者満足』とは、結局かかる事態を隠蔽するブルジョア的粉飾であり、独占資本のイデオロギーに過ぎない、といわねばならない²⁰」と述べられている²¹。

2.3. 角松正雄氏の見解²²

製品差別化と市場細分化はマーケティングの本質を理解する鍵であり、独占企業が市場をどのように認識し、どのように対応しようとしてきたのかを明らかにする素材である。しかし、製品差別化戦略は生産志向的であるのに対して、市場細分化戦略は消費者志向的であるとの見解からはマーケティングの本質を科学的に分析することは出来ない。

製品差別化と市場細分化について、代表的な W. R. Smith の見解を紹介する。製品差別化戦略や市場細分化戦略は不完全競争を前提するため、独占との関係を希薄化し、両戦略の分析から歴史的規定性を失わせている。Smith は製品差別化戦略と市場細分化戦略は市場の変化に合わせて、同時的に、もしくは、順次採用されるべきだとする。製品差別化戦略は製品の売り手にある望まれる供給に適合させようとする需要への働きかけであり、他の競合製品との差をプロモーションする。ここでは需要側である消費者の異質性や多様性は無視されている。その分、多額なプロモーション費用を必要とする点が特徴である。この戦略は生産者の欲望に基づくものである。

¹⁷同上文献、56-57 頁。

¹⁸村田昭治「マーケット・セグメンテーションの基礎理論」小嶋外弘編著『マーケット・セグメンテーション—消費者創造の新戦略—』ダイヤモンド社、1966 年。

¹⁹風呂勉「製品計画とマーケティング管理」『商大論集』第 51 号、1962 年、124 頁。

²⁰保田芳昭、前掲論文、61 頁。

²¹同上文献、59-61 頁。

²²本項は以下の文献を参照。角松正雄「製品差別化と市場細分化—独占とマーケティング—」『熊本商大論集』第 25 号、1967 年。

それに対して、市場細分化戦略は需要側である消費者のニーズに適合するよう努力するものであり、消費者の多様性と変動性を受容し、多数の小さな同質市場の集合体として市場を認識する。ここでのプロモーションは製品差別化戦略において期待される役割とは異なり、提供されている製品やサービスがあくまでも消費者ニーズに適合している事実を消費者に周知させるためのものである。このような戦略は直接的に製品の品質競争を招くとまとめられている。

角松氏は完全競争市場から不完全競争市場への構造の変化を前提する Smith の見解に対して、「これらの戦略が、独占的大企業のみに許されたものであり、またそのような独占的大企業の出現によってのみ生じた、独占段階固有のものであるという点は全く解明されていない²³⁾」と述べている。差別化戦略について、競合する他の製品への消費者の購買意欲を自社製品に向かせるためには、多大な費用が投入されなくてはならず、又、差別化を図るためのデザイン・包装・容器等のような観念的な、非客観的な要素を消費者に訴えかけることから、ますますその費用は膨大なものとなる。これらは製品差別化戦略が資本規模の相違によって、市場での競争力が決定されていることを示している。しかし、この論理は独占的大企業と他の企業との相対的な比較に過ぎず、製品差別化戦略の登場を説明する手段とはならない。

この戦略の必然的登場の論理は独占的資本の運動の中に見出されなくてはならない。資本主義的生産様式による大量生産大量販売を狭隘化する市場において、且つ、独占価格で販売する手段として製品差別化戦略が活用されなくてはならなかった。製品差別化戦略は製品の中核的部分ではなく、付帯的な部分、それはより観念的な部分での差別化を図るものであり、生産過程ではなく、流通過程での様々な技法を発展させるこ

とになった。

次に、市場細分化戦略について、Smith は製品差別化戦略を高圧的な、生産志向のマーケティングとし、市場細分化戦略を低圧的な、消費者志向のマーケティングとする。しかし、実質的には消費者に主権はなく、真に消費者の欲望や欲求にそうものでもない。そうであるにもかかわらず、Smith の論理に従って、消費者志向でない製品差別化戦略と消費者志向である市場細分化戦略を同時に、又は、順次適用するとの論理について理解が困難となる。A. A. Roberts によれば、市場を細分し、その細分を完全に支配する戦略²⁴⁾であり、製品差別化が流通過程に焦点を当てるのに対して、市場細分化は製品計画段階からのものであり、段階による相違はあるものの、その本性に差がないものと理解されている。「独占企業の市場細分化戦略の採用の理由は、市場領域の外延的拡大を狙う製品差別化戦略の行詰りから、市場細分化という戦略形態に移行せざるをえなかった点に求められるべきであろう²⁵⁾」と述べられている。

2.4. 各見解の総括・若干の補足を加えて

各見解をここに整理しておこう。W. R. Smith の成果は我が国でも高く評価されたものであり、製品差別化戦略と市場細分化戦略に関連する論議の出発点と位置付けられる。しかし、これが批判の対象になるのは分析対象としての明確性に起因し、それらの用語が超歴史的に規定されているためである。これらの戦略を用いる主体は寡占的・独占的企業に限定されており、その中にあって、これらは市場の獲得と支配に関連する活動の総称としてのマーケティングに見られる戦略であり、あくまでも特殊的・限定的なものである。

²³⁾ 同上文献、26 頁。

²⁴⁾ A. A. Roberts, "Applying the Strategy of Market Segmentation," in Britt and Boyd, *Marketing Management and Administrative Action*, McGraw-Hill, 1963.

²⁵⁾ 角松正雄、前掲論文、35 頁。

寡占的・独占的企業の活動に内在する本性に規定された必然的性を持って、製品差別化戦略と市場細分化戦略は説明されなくてはならない。

まずは製品差別化戦略から見ていこう。市場に導入された各社の製品の基本的属性における明確な差が存在しないような市場にあって、他の製品に比較して消費者の購買意欲を高める方法の1つに、低価格戦略が選択肢としてある。しかし、独占的資本は低価格戦略を回避する行動を採用しようとする。それが製品差別化戦略であり、本来的に、差別化に要する費用は極力投入することなく、価値の実現を遂行するよう動機づけられる。これは他の製品との差別化を図る手段として、消極的な政策であるとも理解される。しかし、現実にあつて、これは多大な費用の投入が求められる。それは差別化されたい点はより使用価値的側面にある非客観的要素に求められなくてはならないからである。この戦略は当然に高圧的なマーケティングとして位置付けられるものであり、明らかに生産志向にある。

それに対して、市場細分化戦略は Smith にあるだけでなく、他の研究者にあつても、製品差別化戦略に代替する戦略として、それはマーケティングの基本的姿勢そのものの変革を含意するものとして評価される一面がある。それは消費者志向なるものとして、低圧的なマーケティングとされる。しかし、その事実が明らかとなる。消費者志向で言われる市場細分化戦略は異質な市場に細分されたある特定のニーズを持った各消費者群に適合するような製品を開発することに重点が置かれている。ここでは細分される市場は消費者が決定するかのような認識にある。しかし、細分する主体はあくまでも産業資本である。細分の基準は産業資本の生産技術の応用が比較的容易であり、且つ、販売量がある一定を超える場合であるような消費者ニーズへの適応に過ぎない。確かに、消費者ニーズをより細分する姿勢は消費者志向であるとも理解されるが、その本性は従来からの製品の販売ではその製品群の広がりや深化が十分に見られ、製品差別化戦略

の継続はそれに係わる販売促進費用の増加に伴う販売の実現が見合わない状況に至り、困難になる。それを克服するものとして市場細分化戦略が登場する。その細分された市場を獲得し支配する活動の総称としてマーケティングが再構築される。当然に、その市場では独占的価格の維持が目的となり、それはマーケティングの本性が市場の規模を縮小する形において遂行されるに過ぎない。但し、生産力の増強と市場規模の縮小は新たな矛盾を生み出す。生産の稼働率を高く長期間にわたって維持することは細分された市場では困難となる。それが陳腐化戦略の併用を必然的に求めることに結果する。ここに短期間での販売を実現するための消費者への急速なる意識操作活動の遂行はこれまでの高圧的なマーケティングを更に加速化させなくてはならない。このようなマーケティングにあつて、消費者志向が中核的概念であるはずはない。

3. 製品差別化戦略と市場細分化戦略に対する ベンチャー

これまでの紹介にあつて、特に、製品差別化戦略は独占的産業資本固有のものであつて、資本規模の小さな企業にとっての戦略とはならないものと理解される。

ここで古典理論研究の意義を確認しておこう。筆者の研究姿勢からすれば、森下理論を中心とするマーケティングを経営学の範疇にはないとする立場、あくまでも経済学の特長領域にあるとする古典理論研究をここに素材として取り上げた。それらは時間的な経過だけを持って、今日的には古くて有用性のない内容だとする全く科学的でない批判、実質的にそれは単なる暴言に過ぎないが、筆者は否定と批判の用語を理解しない者のみがなし得る行為であるとそれらを強く批判する。批判はその分析対象を理解する能力を前提し、それに対する一定の評価を示す行為だからである。

古典理論研究にあつて、理論と実践の関係をどのように理解するのかが重要である。理論はそれが最終目

的なのか。換言すれば、理論体系の構築が目的であり、そこで完結するのかということである。筆者の見解にあって、理論の体系化は目的であり、そして、同時に、実践に対する出発点であると認識される。それは社会科学の研究成果は何によって社会的貢献をなすのかということを考えなくてはならない。

結論だけ言えば、多様に現象する実践の解決手段として、その汎用性を高く維持するため、抽象的表現がなされた記述ではあっても、それが今日の理論と実践との乖離を生じるものではあっても、理論が実践に還元される性質にあるものと筆者は認識する。しかし、理論研究者がそれを承知した上で研究活動をおこなうのかどうかは別問題となっている事実はあるかもしれない。

本論稿で活用される素材はマーケティング研究における古典であり、それは独占的企業の市場の獲得と支配に係わる活動の総称としてのマーケティングの具体的内容であるが、それは今日的な市場環境とは異なったものにあることは明白であり、それが理論の実践に対する応用可能性を喪失させる要因であるとの主張は一部に認めざるを得ない側面もある。しかし、複雑に絡み合う現実を整理する視角は基本的に経済活動をおこなう主体の本性を理解する手段にあると筆者は考える。筆者はまずは古典にその解決への糸口を求める姿勢にある。当然に、その手段の有効性には限界もある。しかし、それはこれを活用しようとする者にしか理解されない。

さて、本題に戻ろう。ここでのベンチャーとは明確な概念規定を受けた用語ではない。これが中小零細企業であろうと、社内ベンチャーであろうと別段問題はなく、しかし、少なくとも革新的な活動を遂行しようとする主体を広くベンチャーなる用語で包括したいだけである。

このベンチャーの活動を製品差別化戦略と市場細分化戦略との関係において理解する。それはこれまでの紹介の中にあつて、特に、製品差別化戦略はあくまでも独占的企業固有の戦略であり、市場細分化戦略も

含めたそれは自らの生産様式に規定された、それは大量生産大量販売、更に、その期間を短縮するような、表面的には生産志向から消費者志向への転換があつたかのように見せる一貫して高圧的マーケティングである。このような戦略がベンチャーで採用される可能性は特殊な場合だけである。この特殊も、大規模な企業におけるベンチャーの場合のみであり、単なる用語法上発生する特殊に過ぎない。

本論稿において、筆者がベンチャーに関連する問題をマーケティング的に、又は、マーケティング理論から解決しようとするならば、市場を十分に把握することが最初に求められ、資本規模の大きい企業と自らの市場を相対的に比較しなくてはならないことに結果する。それに対する批判はあろう。

ベンチャーと大企業とを相対的に比較してどうなるのかと。全く意味のない過程だと批判である。筆者は歴然とした差を分析する姿勢が自らの採用すべき方策をより科学的・論理的に導き出すものと考え。科学的・論理的に思考することの意義はある方策が失敗であろうと成功であろうと次回の方策を策定するための豊富な情報を提供し、より正確に市場へのアプローチを可能にするためである。2段階目として、現有する資源と今後入手可能な資源も含めて、それらを活用した製品開発と販売戦略の検討をしなくてはならない。ここではこの2段階に止めるが、実践ではより多くの段階がある。しかし、ここでは古典理論を実践的な問題を解決する手段として活用しようとするものであり、末端に位置する活動までを記述することは出来ないし、その必要もなかろう。その個別的・具体的活動はその主体の内的要因と外的要因によって、多様に、有機的に変更されなくてはならないからである。

第1段階にあるベンチャーにとっての市場の措定問題から検討してみよう。製品差別化戦略に関連して、ベンチャーがこのような市場でどのように活動する余地があるのか。製品差別化戦略を大企業が適用する市場は先述したように、ある均質な製品属性群の広が

りが大きく、消費者は製品の品質差異を確認することが困難な市場である。このような市場では有名ブランド製品が前提される。その有名ブランド製品の中核的部分ではなく、付随的部分において、特に、消費者の観念に訴求する非価格競争の市場がここでは形成される。有名ブランドではないベンチャーの製品は消費者にとって、一番に、品質の保証がなされていないことが問題になる。もちろん、複数回の購買によって、その品質は確認されるであろうが、最初の購買がなされないことには何も始まらない。もしこれが何らかの方法でなされ得たとしても、品質について、販売価格面での問題に直面する。有名ブランド製品の品質について、その原材料は大量仕入によってコストが下げられているだけでなく、有名ブランドに値するだけの販売実績があるということはその品質も決して悪くないことを示唆する。そうであるならば、有名ブランド製品と同程度の品質に保とうとするベンチャーにとって、コスト的に不利な状況にあることは明白である。それ以外にも様々な問題はあるが、1つだけ取り上げれば、流通経路の確保が困難となる。我が国の流通過程での特に卸売企業の重要性は非常に高く、相対的な生産量からして、単位当たりの流通費用は安くならず、ますます販売は困難を極める。同程度の品質の製品を市場に導入しようとするならば、その販売希望価格は有名ブランド製品の価格を上回る設定をしなくてはならない。このような場合、その製品を購入した消費者からの評価は価格の割には品質が悪いというマイナスのイメージが形成される可能性が高くなる。価格が高いということは間接的に品質がよいことを示唆する。それを期待して購買した消費者は当然に不満を生じるからである。製品差別化戦略が見られる製品群への市場参入は妥当な戦略であるとは言えない。しかし、そのような市場を十分に認識・把握するならば、そのような市場にはない製品の導入を検討する契機を得る。

その1つとして、市場細分化戦略に関連しての製品開発がある。ここでの確認事項として、市場細分化戦

略は寡占的・独占的とは言わないまでも大量生産大量販売を条件とする資本規模の大きな企業の行動を前提とし、それとベンチャーとの関係のあり方を基本的な検討課題とする。先述したように、市場細分化戦略は陳腐化戦略との併用によって、より短期間での消費者への意識操作による価値の実現によって、全体としての生産量を高く維持しようとする戦略である。これは製品開発関連部門の重要性がますます高まり、製品戦略を中心とするマーケティング戦略が展開されることになる。ここでの生産に係わる技術に関連して、ベンチャーの持ちうる技術との整合性を正確に判断することは必須であるが、生産財関連市場への参入は可能であろう。如何に大量生産をおこなう企業であっても生産設備関連の又は製品の各構成要素全てを自社内で調達することは困難だからである。

又、上記のような市場細分化戦略はこれが1つの特殊的マーケティング、換言すれば、製品戦略の一部分として収まるものではないことから、短期間に実践マーケティング体系は変更されなくてはならない。先の古典研究の時代とは異なり、市場細分化戦略が対象とする市場はますます小さくなるだけでなく、接近する代替製品の市場群も多く存在する中、コスト管理、消費者分析もますます重要性は高まっている。これはこの実践マーケティング体系のシステムそのものにベンチャーが関与する機会を提供していると筆者は認識する。商業資本は産業資本との関係にあって、不生産的労働を担うものの、この用語には支配従属関係はなく、商業資本が社会総資本に対する売買の集中を存立根拠とするのと同じく、今日の実践マーケティングの諸活動は基本的に競合する関係にある資本との結合²⁶も必要とすることから、具体的形式は異なるものの、ベンチャーは諸活動の有機的結合を担う機関を果たし得るのではないか。

もう1つとして、角松氏も述べているように²⁷、市場細分化戦略は超歴史的に実践可能なものである。ベンチャーによって細分化される市場規模が大企業の生産体制に適合しない程度に小さいものであるなら

ば、そのような市場での大企業との競合はない。その細分された市場を単位資本当りに換算すれば、ベンチャーの方が効率性は高まる可能性はこの点において十分にある。しかし、価値の実現過程にあって、その製品が消費財であるならば、先述したような様々な問題点は企業と同様に解決されなくてはならない。ここにそれを繰り返さないが、流通過程をどのように管理するのかによって成果は大きく左右される²⁸。

²⁶ 競合する関係にある資本の協働行為の1つの例として、小売企業のプライベート製品の開発・販売がある。本来、製造企業は自社の製品を生産することを求める。正確に言えば、自社製品とは異なる、しかし、自社製品の属性に接近するような、それは全く同一市場にあるような製品を生産したいとは動機づかない。そのような生産は直接に自らが市場の激化を促進するからである。しかし、このプライベートブランド製品は直接にこのような本来的に採用したくない行動をおこなわなくてはならないことに結果する。この詳細は割愛するが、生産過程の操業度を高めるためには受け入れなくてはならない現実となっている。

²⁷ 角松正雄、前掲論文、36頁。

²⁸ ベンチャーにおける流通過程に深く関連するマーケティング問題について以下の文献を参照。拙稿「理論の実践的応用 2—ベンチャー企業における機能主義—」『追手門経営論集』第13巻 第2号、2007年。

論文

ベンチャーが出る精神風土とベンチャー経営の仕組み

藤川 彰一

(前兵庫県立大学経営学部教授 研究所研究員)

はじめに

アメリカは現在サブプライム問題に端を発した金融危機に陥り、経済自体も勢いを失ってきている。しかし、アメリカを支える大きな力にベンチャーの活躍がある。第二次大戦後、新しいベンチャーが次々と生まれ、世界的な大企業にまで発展するものも数多く出てきている。特に 1970 年代半ばから、80 年代にかけては、マイクロプロセッサを応用したパソコンを中心とするベンチャー・ブームがあった。80 年代後半から 90 年代はじめまでは、「今後は大きなイノベーションがない。ベンチャー苦難の時代である」といわれたが、90 年代半ばから 2000 年にかけては、インターネットの急速な普及でネット・ベンチャーが輩出し、80 年代をはるかに上回るベンチャー・ブームになった。

一方、日本は 1980 年代にはその経済力の強さから「ジャパン・バッシング」と世界の脅威とまでいわれながら、90 年代には「パッシング」と中国の台頭に押され、現在は「ナッシング」といわれるまで、経済力や影響力を落としてきている。そのなかで、ネットブームに乗ったベンチャーが出てきて、経済の活性化に貢献はしたが、経済全体を浮揚させる力までは持たなかった。しかし、日本でも明治維新、第二次世界大戦後といった非常に変化の大きい特殊な時期には、多くのベンチャーが活躍し、経済・社会の発展に寄与した。

ヨーロッパ社会は、EU を段階的に拡大する、地球温暖化対策で先行的な政策を採る、北欧諸国に代表されるような高負担・高福祉社会を実現する等社会全体の仕組みをアメリカとは違った形で変革しようとしてい

る。しかし、アメリカと比較すると、世界的に活躍するベンチャーはそれほど生み出していない。

日本政府もベンチャー支援のためにアメリカの制度を学び、数多くの政策・制度を導入してきた。しかし、期待したほどの効果は生んでいない。アメリカでベンチャーが活躍できる背景には、制度や仕組みの根底にある人々の価値観、あるいは文化があるのではないか。この小論では、日本人の価値観の特徴、アメリカでの企業経営の仕組みの前提となっている価値観をまとめ、現在の日本は「リーダーシップ精神」の涵養が今まで以上に必要であることを記す。

1. 意識革命と企業経営

私は 1987 年にベンチャーキャピタル会社の米国子会社に赴任し、駐在生活一年目で最初の投資案件に失敗し、その経過の中で大きなカルチャー・ショックを経験した。アメリカが自己責任社会であることを明確に自覚させられると同時に、自分が意識せずに持っていた日本的価値観をはっきりと知らされた。この経験から、「自らが普段意識していない価値観を認識し、自己責任意識を明確に持つこと」が重要であると知らされた。

初めてのアメリカ駐在でネットワークを持たない私にとって、良い投資案件の発掘は非常に困難であった。当初は日本の大手企業のアメリカ子会社から案件の紹介を期待したが、投資できるような案件はなかなか見つからなかった。そのとき友人から紹介され親しくなったアメリカ人の小さな投資銀行社長から、自らも投資している小さな伝統的サービス業への投資を勧め

められた。特別な技術もノウハウも持たない企業であり、多大の借入金をかかえているうえ収益力も低く、投資できるような案件ではなかった。そのことを告げると、彼は「あなたが疑問に思うことは何でも答えるから再度検討してほしい」と執拗に話す。そのようなやり取りをしているうちに、親しくしている彼がこんなに熱心に勧めるのは、「私が十分に理解していない可能性がこの会社にあるのではないか」と思うようになった。そこで案件の最終決定権を持っている日本の本社に案件の推薦をした。当然、本社の担当役員は難色を示したが、私は「今まで経験していない LBO 投資を開拓する第一歩である」と強く勧めた。役員会では、「藤川がニューヨークに赴任して初めて上げてきた案件」という事情が勘案され、投資は許可された。そこで契約書を作ることになり、顧問弁護士にそのチェックを依頼した。その弁護士はアメリカでも珍しくベンチャーキャピタルのパートナーも兼務している人で、「この案件はやめたほうがよい」とアドバイスしてくれた。私も目が覚めたように案件の本質が見えるようになった。そこで投資のキャンセルを申し出ることにしたが、交渉は難航した。半年後に、相手が「裁判に持ち込む」と言ってきた。「こちら側が負ける可能性が高い」との弁護士の判断から投資に応じた。この間、本社社長の案件キャンセル処理への理解と励ましがあったことが大きな救いであった。それでも、この半年間は私の 40 年のビジネスマン生活のなかで、最も大きなストレスを感じた期間であった。投資後半年して予想通りこの会社は倒産した。この案件の投資判断の誤りについては多くの要因が挙げられるが、私にとっては「自分の傲慢さと無意識に人に判断を依存する自分」を教えられたことが最大の収穫であった。

日本では「もたれあい社会」に浸かっているため、簡単に人を信用し、自らじっくり考えるということが少ないし、また、そのことを意識していない。アメリカ子会社のトップを 10 年間勤めて帰国した後、松下電器産業（現パナソニック）の社長に就任した中村邦夫

氏の「信用することと、信頼することは違う」という言葉を本で見つけたとき、私は中村氏も米国駐在で大きなカルチャー・ショックを経験されたのだと思った。相手を信用しなければビジネスはできないが、個別の案件での意思決定は、相手の説明内容や過去の実績に依存せず、自らの判断で行なわなければならない。まして、相手との人間関係が判断材料になってはいけない。自ら納得するまで調査し考えることが必要である。1990 年代後半には、松下電器産業だけではなく、トヨタ自動車、キヤノンと日本を代表する優良企業のトップに、アメリカ法人のトップとして駐在 10 年以上の経験を持つ張氏、御手洗氏が就任した。偶然の一致というより、最先端をいく優良企業はいち早く旧来のやり方を大きく変革する必要を認識し、そのリーダー役として日本にいただけではなかなか見えない問題を把握し、合理的な改革ができる海外駐在経験者をトップにしたのだと思う。

2. 本人が無意識に持っている価値観

第二次世界大戦で日本軍に従軍し、その経験をベースに日本軍の意思決定プロセスを分析、それを日本人一般に敷衍し日本人の価値観について多くの著作がある山本七平氏が、精神分析学者の岸田秀氏と対談した「日本人と「日本病」について」（1980 年、文芸春秋社）をベースに、日本人が無意識に持っている価値観とその問題をヨーロッパ人のそれとの比較でまとめてみる。

一般的に、日本人の行動指針は人の和、即ち自分の属する集団の間の意見の一致を基本とする。一方、ヨーロッパ人は絶対的な唯一の神の教えを行動指針とする。これは、農耕社会と遊牧民社会の違いから来たものであろう。

日本人は組織をつくるとき、「血縁幻想」をベースにした「擬制血縁集団」をつくる傾向がある。日本の伝統的大企業に広く普及していた終身雇用制などは、この「血縁幻想」によるものといえる。一方、ヨーロッ

パでは、「組織」は契約に基づき、「血縁」は部族として、この二つは明確に分かれていた(山本氏によれば、彼らが「血縁幻想」をもたなかった背景には、奴隷制と僧院制がある)。

日本人の「擬制血縁集団」のもつ集団原理は、「その集団が機能すれば、それは『共同体』になる」というものであり、この原理はしばしば「集団が(その本来の目的を遂行するために機能するより)『共同体』を維持するために機能する」という逆の現象を生み出した(当時の国鉄一家、あるいは省あって国なしといわれる官僚組織)。

このような集団に属する個人の自我は、人間関係によって支えられる。人に迷惑をかけることが怖く、それが行動の規制になり、また村八分が大きな罰となっている。一方、ヨーロッパの伝統では神への信仰が自我を支える。また、集団は、原則的に地縁原則で、同じイデオロギーを持つことが集団をつくるベースとなる。

日本的組織(血縁幻想による共同体となった機能集団)と日本人の持つ特性をいくつかあげると、次のようなものがある。

リーダーは下から推されてリーダーになる。

無能なものを排除する伝統を持たないで、結果の平等を志向する(典型的な例が終身雇用と年功序列)。

血縁をベースにするため原理原則がない。また無くてもやっていける。

和を重んじることから戦略が生まれにくい。ややもすれば足して2で割る形の意味決定をする。戦略より個人のやる気をあてにする。

「人類みな兄弟」といった赤ん坊普遍主義に陥りやすい。徹底した自己主張にあうと不愉快になる。

自然との完全な調和に戻りたいという意識を強く持つ(人間社会は人為的秩序を作るしかないからこれは不可能な希望)。このため「社会は悪、自分は善」と考えやすい。

相手と独立し、時には利害が対立するものとしての「自我」を持ちにくくしている。敵対しないためには、

自我を捨てなければならないという前提を暗黙に持っている。

大人と子供の違いは、自分の行動規範をどれほど自覚し相対化しているかである。この意味で、戦後の日本人は、明治時代の日本人より退化し幼児化している。日本の真の近代化のためには、自己の精神史を再把握、無意識を意識化することが必要であると、山本、岸田両氏は言う。

3. 自分を持つ若者に期待

前節のように、日本全体ではまだまだ自己の考えを基準に行動するより、世間という他社の目を基準に行動する人が大勢を占めている。しかし、若いプロスポーツ選手の中に自己をしっかり持ちそれを公然と話す人々が出てきている(「世間の目、自分の基準」馬淵明子日本女子大学教授、学士会会報 No.870 (2008-III))

企業や官庁の不祥事が起きるごとに、組織のトップがマスコミの前で行う典型的な謝罪は、「世間を騒がせて申しわけない」である。悪いことをしたことをそのまま謝らないで、謝罪の理由に「世間」を持ち出す。しかし、一方では他人の目を気にせず自分の基準で生きている人は若くても多い。そのような若い人の代表にサッカーのプロ選手がいる。たとえば、中田英寿は、試合が終わり多くの選手がいるのに、自分ばかりに殺到してくる愚かな日本人報道陣に対して、「うぜーんだよ!」と発言したといわれる。言葉自体は上品ではないが、報道陣におもねることなく自分の考えをはっきりといていることには好感が持てる。また、本田圭祐は高校を出てプロのチームに入団するとき、「世界一のサッカー選手になりたい、と言って笑われても平気な性格です」と、自分の抱負をあつけらんと話している。また、名古屋グランパスからオランダ一部下位のフェンロに移籍をするときも、「ここにいつまでもいるつもりはありません」と、本心を隠すことなく述べている。名古屋グランパスにしてもフェンロに

してもチームを選んだ理由が、すぐにレギュラーとして活躍できることを優先したものであった。

日本の現状は、「品格本」の氾濫、ミシュランのグルメ・ガイドを大騒ぎで報道するマスコミ、「空気を読んで」自己規制することを勧める風潮、「個性的に着こなす方法」という雑誌記事等、自分でしっかり考えることをしないで、他者の意見に従うことをよしとする動きが未だに強い。このなかで、自己をしっかり持ちそれを主張する若い人たちが出てきたことは、大きな希望である。

4. アメリカの企業経営の仕組み

① 役員会と経営陣の役割分離

ファンド等第三者の資金を運用する人間は、資金提供者の利益を第一に考えて、その目的のために忠実に最善を尽くすこと（「Fiduciary Responsibility（受託者責任）」）が不可欠である。ファンド運用者は、ファンドの資金の出し手の利益を守り増大させるために任命された『受託者』であると言う立場で考えかつ行動することが要請される。アメリカで進められてきた企業経営の仕組みの改革も、企業の役員は持ち主である株主の代理人であり、その利益を守る『受託者』の立場で経営者を雇い日常の経営・運営に当たらせるという考えに基づいている。

アメリカでは、企業の経営組織として役員会（Directors of Board、取締役会と同義で用いる）と経営陣（Officers）を明確に分離し、それぞれが役割分担を明確に持っている。即ち、役員会は長期的な企業戦略の立案、経営陣の採用とその活動のモニターを主な役目とし、経営陣は戦略の実行、日常の運営管理を主要な任務とする。上場している大企業でもこの原則は貫かれ、日本で言う社外取締役が役員会の大勢を占めることが要請されている。もちろん、実施面で経営トップの友人等親しい人が社外役員になり、実質的な経営陣のモニターができていないケースも多くあり、

不祥事が起こるたびに批判されていることも事実である。

ベンチャーキャピタルが投資した企業では、創業者とベンチャーキャピタルが大株主となるケースが多い。アメリカでは、このようなベンチャーの役員会メンバーは、ベンチャーキャピタルからの代表者と企業の経営トップが就く。財務担当やマーケティング担当等の他の経営者たちは役員会には出席するが、企業の実態を報告するためであり、投票権は持たない。時には役員会では、経営トップを解雇することもある。役員会の任務はまさに株主であるベンチャーキャピタルファンドの出資者の利益を守ることであり、そのために経営陣を組織し、リードし、モニターする。経営者は役員会の決定に従って、最善の努力で日常の経営管理を行なうことが求められ、役員会の厳しいモニターの下に活動する。この両者の相克が企業経営を真に真剣なものとし、常に最善の戦略を考え実行する原動力となっている。

一方、日本の企業では役員会メンバーのほとんどは経営陣と一体であり、両者が明確に区分されている企業は非常に少ない。特に伝統的な大企業では、企業自体が一種の共同体であり、取締役は身分制社会の最上層部に位置すると考えられ、役員会メンバーと経営陣はほとんど一体である。社長以外の取締役は何らかの現業部門の責任者で、日常業務の実施者を兼ねている。社外取締役を置く大企業も増加してきているが、その場合でも取締役の少数派でいわゆる社内取締役へのご意見番的な役割を担っていて、社外取締役が役員会の主導権を握り経営者の任免を行なうことはきわめて稀である。

日本では、ベンチャーキャピタルが投資した企業でも、役員会の大勢は創業者と事業の経営責任者が占めているケースがほとんどである。ベンチャーキャピタルからの代表者が社外取締役に就任するケースは増加してきているが、アメリカのように、経営者の任免権を握り厳しくモニターする例は非常に少ない。取締役会と経営陣が役割を明確に分離し、両者の議論と相克

の中で最善の戦略を実行するという原理が理解されずに、形だけの役員派遣となっている。

② ベンチャー経営者の選抜

企業の経営トップに誰になるかといった点でも、アメリカと日本の違いは大きい。日本のほとんどの大企業では、従業員から業績等で選抜されたものが取締役として経営陣に入り、そのなかからトップである社長が選ばれる。企業自身が一種の『共同体』として認識されているため、外部からの人材を受け入れることが困難になっている。ベンチャーの場合も、多くは創業者が経営トップになり、経営陣も自分で選抜するケースが多い。

アメリカの場合でもベンチャーの設立当初は創業者自身が経営トップとなるケースがほとんどである。しかし、ベンチャーキャピタルが投資した場合、大株主として役員会の主導権を握り、社長を外部に求めるケースが多くある。例えば、グーグルの場合、最初にベンチャーキャピタルが投資した時点では、創業者である二人の若い大学院生が経営トップを勤めていた。その後、ベンチャーキャピタルの強い要請で、トップであるCEOは外部から経営経験が豊かな人がリクルートされた。その後の同社の飛躍的な発展の一因に、経営陣の強化があったことは疑いようがない。

このようなことが可能な背景には、企業経営者という職業が一種の専門家として認識され、企業を超えて移動するマーケットがある。最適な経営トップを探し出し、新しい企業に紹介するヘッドハンターも活躍できる。これは、ベンチャーだけではなく、大企業でも同じである。経営者は業績不振の場合は責任を取り退任する。多くの場合、後任のトップは役員会の主導の下に外部から招聘される。1990年代前半まで日本の伝統的大企業と同じように終身雇用制を採用し、歴代の経営トップは内部からの昇格者であったIBMも、コンピュータ市場の構造変化についていけず赤字に陥るまで業績が低下した。このとき内部からの昇格者で

あったトップは退任し、外部から食品会社のトップであったガースナー氏がトップとして招聘された。その後のIBMの目覚ましい回復に、同氏の果たした役割は非常に大きい。

組織のトップを外部からも広く求めるのは、企業に限ったことではない。政府の高官も、選挙で選ばれた大統領等のトップが主導して、官庁内部よりむしろ広く外部から適任者が選ばれるケースが多い。

確か1990年代後半だったと記憶しているが、朝日新聞の船橋ワシントン支局長(当時)がコラムで、有力な外交専門誌である「Foreign Affairs」誌の新しい編集長採用のいきさつを書いていた。「Foreign Affairs」誌の理事会は新しい編集長をリクルートするため選考委員会を組織するが、選考委員自体を幅広く外部の専門家に委嘱することで選考が始まり、船橋氏は選考委員の一人になるように依頼される。選考委員会が主導して編集長を募集すると、自薦・他薦入り混じって数百人の応募があった。書類選考、選考委員会との面接等の一連のプロセスがあり、選考委員の間で活発な議論を経て最終的に選ばれたのはアラブ系の人であった。同氏が就任して以降、同誌の記事はそれまで以上に充実したものとなり、その評価を一層高めた。人材を世界中に幅広く求め、しかもその出身の属性より、職種に必要な識見・能力を最重要視して選考する、その考え方・仕組に驚くとともにアメリカの強さの一面を見たといった趣旨の記事であった。

一方、日本での人材登用の考え方・仕組を見ると、ほとんどの組織でその組織自身の構成員からの登用が中心になっている。選挙で選ばれる国会議員でも、半数近くが二世・三世議員であるように、封建時代のような血縁社会がいまだに生きている。政治・行政、あるいは企業でも思い切った改革ができず、決断を先送りする背景に、このような狭い『共同体的社会』の仕組みから抜け出すことができない現実がある。

人の能力を評価する際にも、肩書きを重視し、職種に必要な識見・能力を冷静に見分ける努力はほとんどされない。したがって、多くの人は自分の属する組織で

の出世を必死に迫及する。そのとき得られる能力は、『共同体的社会』のなかで地位を上昇する能力が、本来の仕事をする能力と同等かそれ以上に評価された結果である。しかし、そこで得た肩書きがその人の能力と同一視される。このような社会では、思い切った改革ができるような人材を、外部からはもちろんのこと、内部からも登用する可能性は非常に低くなる。ベンチャーでは組織自体の持っているブランド力を頼ることはできない。大企業の経営とは異質のある意味ではもっと困難な課題を解決する能力が必要である。その人材を、それでなくても小さなベンチャー自身の内部だけではなく、幅広く外部からもリクルートできることがベンチャーの成功には必要である。このためには、社会全体に「経営者マーケット」ができ経営層の人材が企業間を移動するようになることが必要であるが、まず、ベンチャー自身がリーダーである経営トップの選択を、内外から幅広く人材を求める仕組に変えていくことから始めなければならないと思う。

③ 理念・ビジョン

ベンチャーキャピタルは未公開企業に投資し、その企業の成長によって企業価値を高め、株式公開や他社への売却でキャピタルゲインを得ることがそのビジネスモデルである。したがって、成功の最大の要因は成長力豊かなベンチャーをいかに発掘し投資して育成するかにある。「言うは安く行なうは困難」の代表的な仕事である。ベンチャー発掘のためには幅広いネットワークを持つことはもちろん重要であるが、それ以上に重要なのはベンチャーを識別する審査能力である。

アメリカのベンチャーキャピタル業界で古くから言われてきた言葉に、ベンチャー投資の成功要因は「一に経営者、二に経営者、三、四が無くて五に経営者」がある。投資先のベンチャー経営者の重要性を言っているのだが、ベンチャーのトップが持つべき素質の最

大のものは「ビジョナリー」である。将来を見通し、ベンチャーの進むべき方向を定め、具体的な戦略に落とし込んでいく。投資家、経営陣、従業員にその理念を確信させ、ひとつの方向に全員の考え方・行動のベクトルを合わせていく。そのような人がベンチャーを成功させる。日本でもベンチャーから大企業にまで育て上げた松下幸之助、本田宗一郎、井深大等の起業家にはビジョナリーの人が多い。アメリカでは、企業の経営者・従業員は日本以上に出身が多様でいろんな考え方を持っている。ビジョナリーでなくてはベンチャーを成功させることは不可能である。日本ではトップがそれほどビジョナリーでなくても、企業自体が『共同体的』になり明確な理念が無くても組織として動かすことが可能である。明確なビジョンが無くてもベンチャーを設立し、ある程度の規模にまで成長させることができる背景になっていると思われる。一方、米国から数多く出てくるような世界的大企業にまで成長するベンチャーの数が非常に限られた物となっている理由のひとつが、日本には真にビジョナリーなリーダーが少ないためであろう。

5. リーダーシップを学ぼう

有名なマックス・ウェーバーの「プロテスタンチズムの倫理と資本主義の精神」で明らかにされたように、新しい時代を創造する最大の要因は「人間の考え方・価値観・意志」である。多くの知識人が、日本の真の近代化のためには個人の「自律」の必要であると説いてきたが、ビジネスの世界でもこの自律精神こそが、ベンチャーを生み出すもととなる。自律精神の基本は、自分のためだけではなく、社会のために貢献すること、即ち「リーダーシップ精神」を獲得していくことにある。リーダーシップの涵養活動に力を入れている野田智義氏（特定非営利活動法人アイ・エス・エル理事長）が、「真のエリートに求められるリーダーシップ」（学士会会報 No.870（2008-III））で、リーダーシップとは何か、それを涵養するために何が必要かを論じて

いる。「大いなる力には大いなる責任が宿る (With greater power comes greater responsibility)」という『スパイダーマン』のベン伯父さんの言葉がある。これは、「私たち一人ひとりが自分の持つ力を認識し、それに対応する応分の負担(責任)を負えば、社会はもっとよくなる」ことを示したものである。現在の日本では、人間は所詮自分の利益しか考えないものだという一種のニヒリズムが蔓延している。特に、官僚上層部や大企業経営者・幹部等のいわゆる世のリーダーたちが、「自分はリーダーではない」と卑下する風潮があり、この「ノブレス・オブリージュ」が共有されていない。日本で真のリーダーを生み出すには、まず、「自ら責任を引き受ける経験」を持たせ、次いで、「経験を積ませる土壌」を作り出すことである。そのためには「自律・挑戦・還元」という三段階のプロセスを、一人一人にたどってもらうことが必要である。リーダーとは地位・ポジションではない。現状に飽き足らず、変革と創造を成し遂げ、まだ見ぬ未来を作り上げていく存在である。一人称で行動を起こし(自律)、周囲の人々の共感・支援を獲得し、自分の夢を全体の夢に昇華させていく(挑戦)。そのプロセスで人はリーダーになる。この循環ができたとき、リーダーの心は感謝で満たされ、社会への還元の気持ちが湧く(還元)。

もちろん、日本にも多くの真のリーダーたちがいた。その最たる事例が、「創業型財界人」と呼ぶことのできるベンチャー創業者たちである。彼らは未知の領域・フロンティアに挑戦し、企業を世界的な大企業にまで育て上げてきた。現在の社会にもフロンティアは多く存在する。ところが、大学等の高等教育機関が、学生が就職する実業界のニーズに直接的に反応して、実学志向、狭い専門化育成の方向を向いている。高等教育機関の真の役割は、そのような「ハウツウ」を教えることではなく、学生に生きていく目的、即ち自己と自己責任意識を明確に持たせること、即ち「リーダーシップ精神」を学ばせることにある。現在の日本は、「一人ひとりがリーダーシップの旅に出て、リーダーのロールモデルとなる」ことが求められている。

論文

「ベンチャーを軸とした地域おこし」

鈴木 克也

(公立はこだて未来大学教授)

はじめに

今、日本の地域経済は大変深刻な状況に陥っている。人口の減少、高齢化、大企業の工場進出ストップや海外移転、公共投資の抑制、第1次産業の疲弊など、さまざまな構造問題をかかえている。

このままでは、日本経済全体がゆがんだ発展になりかねないし、日本の多様な文化基盤も崩壊しかねない。ここでどうしても地域の活性化が必要となってくるが、今までのように、国や地方自治体の財政出動に頼るわけにもいかないし、経済採算確保に必死の大企業にそれほど多くは期待できない。地域の産業・企業や市民が自らの努力で「自立的に」経済基盤を固めていくしかない。そのためには、地域活性化の原動力として「起業家活動」を見直すことが重要であり、「ベンチャーを軸とした地域おこし」が必要なことを提唱したい。¹

ここで「起業家」とは一般に社長のことであるが、大企業とは違って、中堅企業や中小企業においては社長個人としてのリーダーシップが極めて大きい要素となっているので、わざわざ「起業家」と呼んでいる。

また、一般的な「起業家活動」とともに、最近は中小企業の新しい形態としての「ベンチャー」が注目される。これは従来の中小企業とは違って、社長もしくは「起業家」の強力なリーダーシップのもとで、新しいマーケットの切り口、新しい技術・ノウハウ、新しい経営方法を展開する新しい形の中小企業のことである。

そのような新しい中小企業（以下「ベンチャー」と呼ぶ）が次々と出現する「起業文化」を醸成し、それらが健全に成長することができるようなインフラを構築し、多数のベンチャー企業群がお互いに刺激しあったり、協力し合ったりすることによって、地域発の新しい技術や製品を生み出していくエネルギーをつけていこうという構想である。

そのような「ベンチャー」が地域においても活躍可能かどうか、またその結果が地域経済に及ぼす影響がどの程度のものか、またそれを促進するための方策としてどのようなことがあるのか、そこにおける地域の大学・研究機関の役割はどのようであればよいのか、などが筆者の長期的な問題意識である。筆者は8年前から、学生たちとともに「函館応援団」として活動しているが、その中核として「ベンチャー」をおいてきた。本論では函館での活動事例を交えながら、「ベンチャーを軸とした地域おこし」の条件について考えてみたい。

1. 地域における起業・ベンチャーの条件

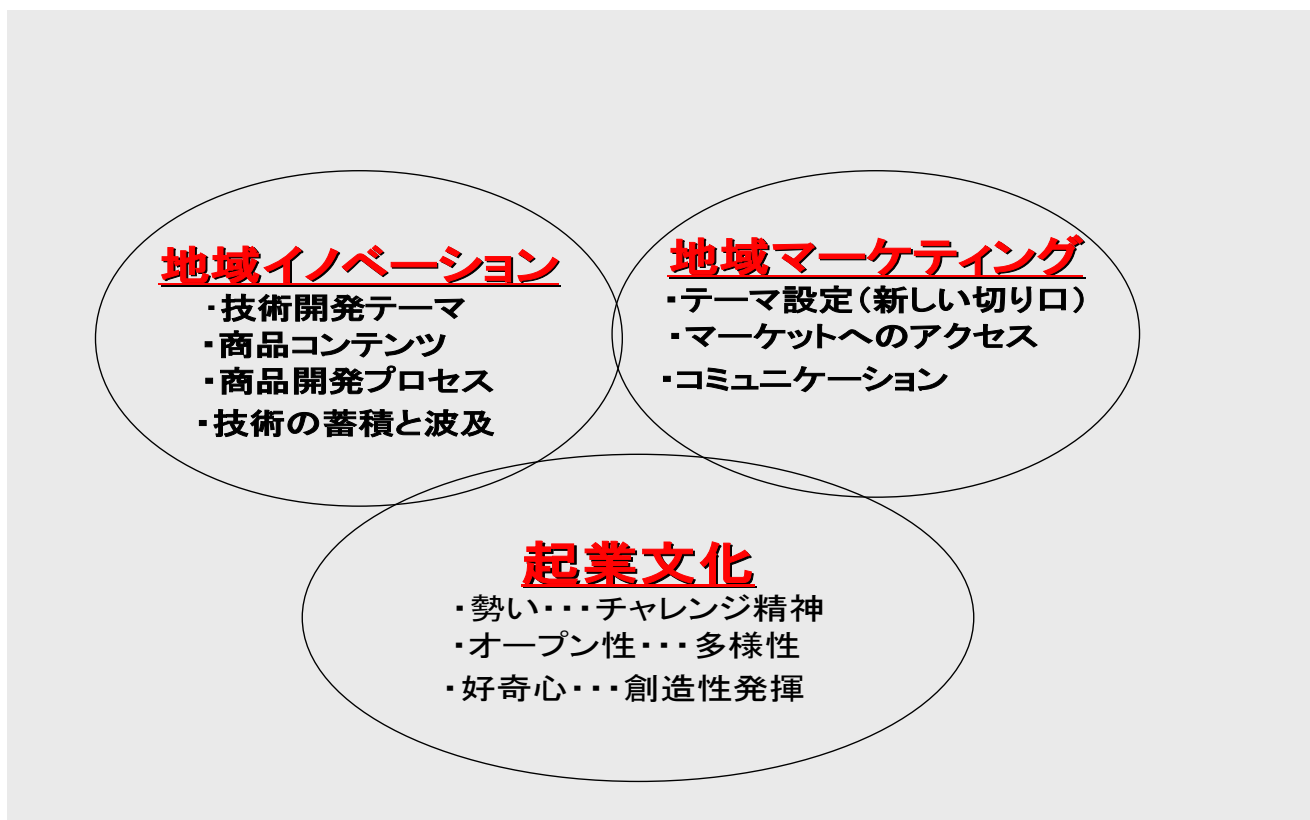
地域において起業・ベンチャーを促進する条件としては一般的に次のような枠組みで考えるのがわかりやすいと思われる。この図に表示したように、地域において新しい企業が次々と出現し、ベンチャーとして成長を遂げ、地域の経済活性化に貢献できるようになるためには、まずその土壌として、地域に「起業文化」といえるような雰囲気が必要である。

¹ 本論は、函館市編『サリュート・函館』第4号(2004年発行)、第5号(2005年発行)、小西一彦編『新時代のマーケティング(理論と実践)』(2008年発行)等に、筆者が投稿した論文内容と関連している。

これは、新しいことにチャレンジしようという人を激励し、その成長・発展を支援し、成功した人を賞賛し、失敗した人にも優しい地域の雰囲気が必要だということである。

展開する必要がある。

以上のような枠組みにしたがって、地域における起業やベンチャーの活動を考えてみたい。



図表1 地域における起業・ベンチャーの条件

第2の枠組みとして、現実に起業・ベンチャー活動が盛んになるためには、地域全体が技術開発を推進し、新商品や新事業が次々と生まれてくるという「地域イノベーション」のシステムが必要である。これについては、後にも述べるように、これまでの閉鎖的な研究開発体制ではなく地域としてのオープンイノベーションの考え方が重要になってくる。

第3の枠組みとしては、「地域マーケティング」の考え方が重要である。これは地域において新技術や新製品が現れたとしても、地域のマーケットには限りがあるので、大都市圏、日本全体、世界に展開していかざるを得ない。その際、当然進出先のマーケット状況、競合状況を知っていなければ話にならないし、マーケットへのアクセス方法、情報発信のあり方をはじめさまざまなマーケティング手法やノウハウを駆使して

2. 「起業文化」の精神

地域が抱えている構造的な諸問題は根が深いため、そう簡単に解決できるものではないが、そこにおける起業・ベンチャーの役割は大きいと思われる。中でも、新しいベンチャーを次々と輩出し、その発展を支援することによって健全な成長を図り、他のさまざまな組織との連携で、地域全体を活性化させていくことが望ましい。

そのためにはハード・ソフトを含めたさまざまな施策が必要であるが、その土台として、新しいことにチャレンジすることを良しとする雰囲気や、チャレンジする企業を応援しようという雰囲気、成功者をたたえ、失敗者に優しい雰囲気などが必要である。そのような

起業・ベンチャーを取り巻く地域としてのさまざまな雰囲気を経総して「起業文化」と呼ぶことができる。この「起業文化」があるかどうか、もしくはこれをどのように醸成していけるかが地域の今後を占う大きな要素である。

その点、筆者が活動している函館地域は非常に優れた条件を持っている。

この函館は縄文時代からの長い歴史を持つが、近代経済としては今から 200 年前、江戸時代の中期に、高田屋嘉兵衛が函館港を開いたことが発展の契機となった。当時、世界が大航海時代にある中で日本だけが鎖国を続けているという特殊な条件であったが、淡路島の貧農に生まれた高田屋嘉兵衛が、持ち前の意欲と能力、周りの協力者の支援で、若くして船持ち船頭となり、北前船航路の拠点として函館港を開くとともに、数十隻の大型船を組織して北海道と本州の交易をするという大事業を成し遂げた。² 今で言う「ベンチャー」の原点であった。

そのような背景もあり、1854 年にはペリーが函館にも来航し、開港 5 都市の 1 つにもなった。開港 5 都市とは長崎、神戸、横浜、新潟、函館があり、毎年、開港 5 都市の景観まちづくり会議が持ち回りで催されている。09 年には 150 周年を迎え、その記念祭の準備がすすめられている。

また、函館は、1975 年頃までは北洋漁業の基地として栄え、名実ともに北海道の玄関口として大きな役割を果たしてきた。

このような長い歴史の中で、この地域は港町特有の“勢い”や異質なものに対する“オープン性”、新しいものに対する“好奇心”といった「港町文化」を培ってきた。

時代は変わり、市民が海や港を意識する機会は多少減ってはいるが、今それらを思い起こし、新しい形で復活させることが、地域の活性化につながる。というのは、この「港町文化」の特徴である“勢い”“オープン性”“好奇心”こそが、ここで主張したい「起業文化」の土壌そのものだからである。

3. 「起業文化」醸成の場

地域において「起業文化」を醸成するためには、まず「起業」や「ベンチャー」についての学習の場や起業家同士の交流の機会が必要である。というのは、「起業」や「ベンチャー」は、これまでは大都市での問題だと考えられており、地域には関係がない、もしくは何となくいかがわしいものだと思われる節があるからである。

筆者が活動する函館でも、これまでは「起業」や「ベンチャー」という言葉自体、あまり話題になったことがないという状況であった。たまたま 9 年前に、公立はこだて未来大学が創設されるに当たって、地域貢献の意味もかねて、筆者が「起業家としての自立」という教養科目を担当することになった。これはいい機会だと思ったので、講義は「ベンチャーづくし」とし、ベンチャーの意義から始めて、起業家精神、ベンチャーの経営特徴、成功と失敗の事例研究、ビジネスプランの作成、地域とのかかわり、等を体系的に論じることにした。⁴

それだけでは実感がわかないだろうということで、講義の中で、地元の起業家をゲストとして招き、講演してもらう事とした。

² 司馬遼太郎は著書「菜の花の沖」でその歴史的背景とともに「江戸時代で最も偉大な人物」（講演での発言）としてその人物像を描いている。

³ この「港町文化」の特徴については、筆者が考えたものだが、司馬遼太郎が「菜の花の沖」で描いた高田屋嘉兵衛像を参考としている。

⁴ ベンチャー研究については、筆者が神戸商科大学(現兵庫県立大学)大学院で非常勤講師をしていた時のまとめの小冊子として「ベンチャー研究論集」(2000 年度)があり、それをベースにした CD-ROM「ベンチャー研究の基礎」がある。

また、せっかくだから、そのときだけは市民も受講できるようにした。これは大変好評だったので、以後毎年、前期過程にこのプログラムを組み込むことにした。おかげで、毎回 100 名を越す受講者がある。しかも、毎年違ったメンバーで 5~6 人の起業家を招いたので、振り返ってみると、これまで 8 年間で 40 名近くの起業家に来ていただいたことになる。招いたゲストは必ずしも、すべてがベンチャーだということでもないが、この地域においてこのぐらいの数の勢いのある中堅・中小企業がすでに活躍していることは、改めて評価してよいのではないかと思われる。また、この地域では、そのような起業家がお互いに親しく交流し合っており、大学とも積極的に連携していただける状態にあることは非常に恵まれているといえる。

もうひとつ、この地域においては、BBA という独特の若手起業家の会があるので、紹介しておきたい。

これは地元で人気のハンバーガーチェーン・ラッキーピエロの王一郎社長が主催している異業種交流会であり、Boys, Be Ambitious の略である。筆者も学生と一緒に参加しているがこれがなかなか面白い。メンバーには若手起業家を中心に、芸術家、農家、女性、学生など多彩な顔ぶれがそろっている。

会合は 2 ヶ月に 1 度開催されており、これまで 39 回も続いている。

毎回参加者各人の近況報告や問題提起と共に、ゲストの話を加えて、3 時間以上もの長丁場で本音での議論が行われる。

このグループの地域での活動は非常に盛んであり、最近では年 1 回、市民参加で BBA フォーラムを開催することが恒例となっている。テーマは環境問題に焦点を当てており、06 年は「自然大好きエコ人間集まろう」、07 年は「心でつくって心で食べよう」、



図表 2 BBA 例会の雰囲気

そして08年は「マイエコ宣言」というような市民参加の大きなイベントを開催している。

その発展型として08年度からは環境問題に本格的に取り組むポータルサイト『マイエコ宣言』を立ち上げた。これは地域の環境先進企業によるクリック募金のシステムをとり入れている画期的なものである。

また、メンバーは植樹活動を行ったり、海岸のゴミ拾いに参加したり、そばうち体験をしたりと活発に地域活動をしている。そうした中で、若手起業家が大きな刺激を受けながら育ち、協力し合っていくという文化ができつつある。

4. ベンチャー支援のネットワーク

地域において「起業文化」を根づかせるためには、ベンチャー創業やその後の成長をサポートするプロの支援者の役割が極めて大きい。その能力レベルがベンチャー企業のレベルを決めるといっても過言ではない。

一般にベンチャー支援のプロというと、ベンチャーキャピタルや公認会計士、監査法人などがあげられるが、これまで地域においては株式公開を目指すような会社は少なかったため、ベンチャー支援を前面に掲げた専門家はめったに見当たらなかった。

もちろん地域にも、公認会計士や税理士、弁護士、技術士、診断士、経営コンサルタント等がそれぞれ活躍している。ただし、彼らはバラバラでそれぞれの仕事をこなしているだけであり、意図的にベンチャーの輩出やその育成のために努力してトータルに取り組んできたかについては疑問が残る。

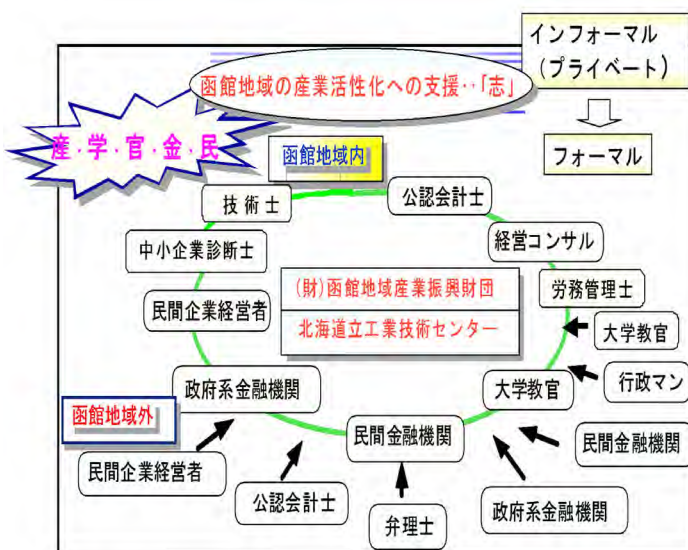
しかし、今後地域においてベンチャーが輩出し、成長するためには、どうしてもプロの支援が必要になる。そのためには、プロの支援者自身が「起業」や「ベンチャー」の考え方をよく理解し、成長支援の技術やノウハウに強くなる必要がある。また、個々の専門家がばらばらに行動するのではなく、必要に応じて協力し合える体制をつくり上げていくことが大きな課題で

ある。

そういう目で函館地域をみると、会計士、税理士、弁護士、技術士、診断士、経営コンサルタント、それにマーケッター、銀行家などの様々なプロが、相当な実績をもっていることがわかる。しかもこの地域ではベンチャーへの理解度の深いプロが比較的多く、プロ同士が顔見知りであるため、お互いに協力しやすい条件を持っている。そこで、ベンチャー支援のプロ同士がベンチャー支援のネットワークを組み、トータルとしての支援活動をしていこうという動きが出始めている。

例えば、函館地域産業振興財団では、工業技術センターを拠点として、2002年度よりビジネスプラン作成スクールを開校した。そこには10名近い専門家がアドバイザーとして結集しており、お互い親しい仲間としてベンチャー支援のために活動している。日常的には個別に活動しているが、新事業を立ち上げようとか、ベンチャー間の提携をしようということになれば、協力して大きな力を発揮できるという条件は整いつつある。

このビジネスプラン作成スクールは2002年度から5年間開校された。毎月2回(各3時間)、合計10回で、5グループに分かれて、各グループにアドバイザーが入って実践的なビジネスプランを作成しようと



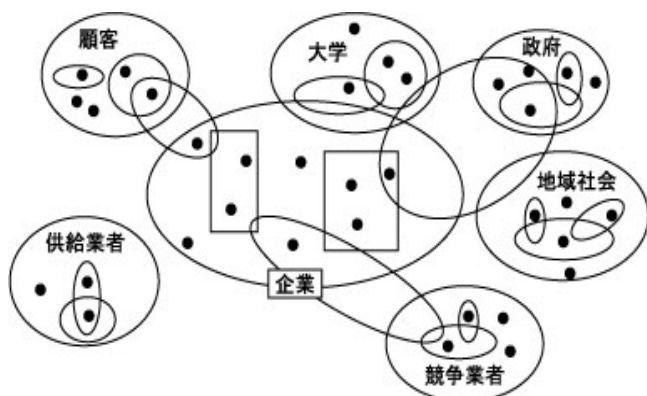
(出所)函館地域産業振興財団編「実践・ビジネスプラン作成」

図表3 ビジネススクールの講師陣

5. 地域イノベーションと新事業・新産業の創出

地域活性化にあたっては、「地域イノベーション」とその結果としての新事業・新産業の創出が不可欠である。

「地域イノベーション」とは、「地域」と「イノベーション」をくっつけた造語である。ここでいう「イノベーション」とは、一般にいう「技術革新」から感じられる全く新しい発明や発見だけでなく、社会に新たな価値を提供する新しい技術・ノウハウ・創意工夫も含む広義のイノベーションのことである。また、「地域」という頭をつけたのは、一般にイメージする個々の企業内でのイノベーションだけではなく、ベンチャーを中心とする企業の集積、連携によって、地域全体としてイノベーションを起こしていこうということである。その意味では、従来の企業内の「クローズドイノベーション」ではなく、新しい「オープンイノベーション」が求められているといたいのである。それをイメージとしてあらわしたのが下図である。



図表4 オープンイノベーションのイメージ図
(出所) 野中郁次郎・勝見明「イノベーションの本質」

以上のようなオープンイノベーションのモデルとしては、米国のシリコンバレーがあげられる。その背景としては半導体やコンピューターのような分野では、技術進歩が激しく、複雑で総合的な技術要素の結合が必要となっているので、これまでのような企業内だけでの研究開発や技術の蓄積だけではとても対応

できなくなっているのである。

これからの地域でのイノベーションについても、従来のように閉ざされた企業内からのみ起こるのではなく、大学や研究機関と連携した研究、政府・地方自治体ならびに各種専門家の支援、異業種や同業種の企業間協力など、地域内のさまざまなつながりの中で起ってくると考えられる。

以上のような視点で、函館地域でのイノベーションや新事業、新産業の可能性を考えた時、05年度から推進されている「マリン・イノベーション」での取り組みは興味深い。

これは函館地域のイノベーション拠点である函館地域産業振興財団を中心に推進されているプロジェクトで、文部科学省の都市エリア産学官連携促進事業として位置づけられている。05年度から3年間は「水産・海洋に特化したライフサイエンス」をテーマとして、そのあとは発展型の「マリン・イノベーションによる地域産業網の形成」として3年間延長されて展開されている。

テーマは、この地域特有のがごめ昆布やイカなどのマリン資源について、その基礎研究からはじめて、応用製品の開発、さらにその事業化を促進し、この地域にマリン産業の集積（マリンクラスター）を形成していこうという大きな構想のプロジェクトである。これには基礎研究として、道立工業技術センターや北海道大学水産学部、公立はこだて未来大学、北海道教育大学、函館大学など地域の大学が加わっているだけではなく、産業界からは地域の中堅・中小企業が50社近くが参加し、その事業化・産業化がすすめられている。現在はまだ途中段階であるが、がごめ昆布から抽出されるフコイダンをを使った機能食品や健康食品、廃棄物のイカ墨を使ったセピアインクやジェットプリンターインクなど新たな製品が次々と現れている。

このように、個々の企業、個々の製品だけでなく、関連する研究機関や企業が協力し合って、次々と新しい製品を開発し、プロの支援者の協力を得て、できるところから事業化を図り、結果として関連の産業集積

を形成していこうというのが新しいオープンイノベーションの仕組みである。

6. 「地域マーケティング」の必要性

以上のように、地域でのイノベーションシステムにより新しい製品が次々生み出されてきたとしても、それらは売れなければ何の価値もない。その際の指針として、筆者は以前から「地域マーケティング」の考え方を提唱している。⁵

ここでいうマーケティングとは、マス広告で大量宣伝して製品・サービスを売り込むというような従来の考え方とは違って、商品開発から、情報発信、販売、フォローアップにわたって「マーケット(Market)とのやりとり (ing)」を大切にしていこうということであるが、地域においてはこの精神が必ずしも十分理解されていないように感じられる。

例えば、製品を開発する際には、どのような顧客が、どのような状態でそれを必要とし、その購入にどの程度の対価を支払ってくれるかということで、当然「顧客の顔」「顧客の声」がわかっていなくてはならないが、多額の研究開発費を投じて製品が出来上がってからこれを何とかしようというようなことがよくある。

また、いかにも顧客ニーズに応えた製品、サービスであっても、販売組織の構築や販売ルートの開拓のために十分な努力をしないため「顧客へのアクセス」がうまく出来ず、事業が立ち上がらないという例も多い。

特に、新製品や新サービスの場合、それを顧客に知ってもらい、購入してもらうためには様々な形での情報発信が必要であるし、それを購入するにあたっての「意味づけ (ストーリー性)」を分かってもらわなければならないが、そのようなことをあらかじめ考えておくという習慣がないということもある。

更に、一度出来上がった製品やサービスであっても、

マーケットで試し、顧客の声に合わせて「軌道修正」しなければ、受け入れてもらえない場合が多いのに、テストマーケティングもしないで思い込みだけで突きすすんでしまうという例も多い。

このようなマーケティングの精神を個々の企業が追求するだけでなく、地域の製品やサービスを全国や世界に、歴史、風土、文化とともに情報発信していくという「地域マーケティング」の仕組みをつくる必要がある。

例えば、函館地域は全国ナンバー1の高品質な「真昆布」の産地であるが、全国でこのことを知っている人はほんのわずかだと思われる。「はこだて昆布」というブランドもこれまではなかった。しかし、これからは昆布を函館地域発の文化として、情報発信し、これをコアとして函館ファンを広げていこうという運動が可能だと思われる。

そのためには昆布の生産・流通・消費に関する情報を網羅して収集し、研究の蓄積ができるための「昆布文化研究所」があればよいし、そこで収集された情報を体系的に発信するホームページや情報誌の発行が必要であろう。当然、それをビジネスにして結びつける昆布のマーケティング会社が必要だし、昆布をベースにした商品開発も継続して続けられなければならない。

これに関しては中小企業家同友会の函館支部が1998年から2002年度の5年間に渡り「昆布研究会」を実施し、商品開発、昆布フェスタの開催、歴史、文化の研究をしてきたことは先進的事例であった。⁶

以上のほかにも函館地域には歴史、文化をこめて情報発信したい色々なテーマがある。水産物としては「昆布」と「イカ」が目玉であるが、そのほかにマグロ、タラコ、アワビ、ウニ、鮭など豊富な水産資源や、山菜、きのこ、じゃがいも、かぼちゃなどの農産物もある。そのほか、ワイン、カレー、乳製品、昆布巻き、スイーツなどの加工食品も豊富である。

⁵ 鈴木克也『地域マーケティングの展開』(小西一彦編『新時代のマーケティング理論と実践』六甲出版販売、2008年)所収

⁶ 公立はこだて未来大学では2002年度に名刺型CD-ROMによる『昆布のすべて』を制作した。

また、イカ墨セピアインクを使った風呂敷や、手作りガラス製品、陶磁器、木製品などの地域特産のみやげ物も多い。これらを「函館ブランド」として取り揃え、大都市圏に販売していこうということも考えられる。

そこで07年、08年には東京と大阪で特産品と観光情報をあわせて、学生によるアンテナショップの実証実験を行ってみた。⁷

また、08年度からは追手門学院大学が主催する「追風」に「函館フェア」と称して、コンプ製品やおみやげ品とともにCD-ROMによる「函館ウェルカムムービー」も展示・販売させていただいている。

いざやってみると、準備がなかなか大変だし、採算を取ることも難しいことがわかった。しかし、今後は、事前にネット上で大都市圏でのファンを作ることや移動アンテナショップを組み合わせることで展望が開けるかもしれない。

むすびにかえて

以上、今後の地域活性化のひとつの方策として「ベンチャーを軸とした地域おこし」の可能性について、函館地域を事例としつつ、その条件を考えてきた。

その中で、今後地域活性化を考える際には起業家とベンチャーの果たす役割が非常に大きく、その促進のためには「起業文化」の醸成、「地域イノベーション」の仕組みづくり、「地域マーケティング」の展開が必要なことを論じてきた。

それらの条件が整い、うまくかみ合ったとき、地域において新しい企業が次々と起こり、それがベンチャーとして発展を遂げることができる。それが地域へ与えるインパクトは大きく、結果として地域活性化につながっていくのではないだろうか。

そのような動きは、各地域に平均して、徐々に起きるのではなく、「ある時期」、「ある地域に」、「ある産業

が」、集中的に集積し、爆発的な発展を遂げるという性格のものである。それはただ待っていれば起きることではなく、できることをきちんと布石し、既存の産業も含めた「つながり」の中で、新しいチャンスをつかんでいこうという姿勢と努力なくしてはありえないと思われる。(了)

【参考文献】

- ・函館市『サリュート・函館』第4号(2004年発行)
 - ・函館市『サリュート・函館』第5号(2005年発行)
 - ・『ベンチャー研究論集』(2000年度)
 - ・小西一彦編『新時代のマーケティング-理論と実践』六甲出版販売、2008年4月
- 財団法人はこだて地域産業振興財団
- 『実践・ビジネスプラン作成』2006年11月
今井賢一編『ベンチャーズインフラ』
(NTT出版1998年12月)
- 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』
(日経BP社、2004年5月)

⁷大都市圏での地域産品の販売を実証するために、07年5月には東京の「渋谷フラワーフェスティバル」と北海道物産展「まるごと北海道」において学生によるアンテナショップの実験を行った。

設立記念講演会

日時:2007年12月17日(月)15時10分~16時20分
会場:追手門学院大学 第5号館3階 5302教室

新時代の企業経営と人材育成

山田 廣則

(大阪ガス顧問、追手門学院大学客員教授)



◆大阪ガスで社内ベンチャービジネス担当

私大阪ガスへ入社しましたが、ほとんどガスのことはやっていないで、社内ベンチャーばかりやっていました。ガスの供給などの仕事はしないで、最初は、今流行している床暖房の前のセントラルヒーティングの仕事が私のスタートです。

それから色々な新規事業をやり、いろいろな会社を作りました。常務になる直前までベンチャーばかりをやっていました。ガス事業については結果としてほとんど知らず、大阪ガスにとっては偏った者ですが、一般の会社の方とは随分お付き合いをしてきましたので、一般の会社の話は割合よく知っています。

しかし大阪ガスをバックにいろいろな会社を作った経験はあっても、私の個人の金を使って会社を作った経験はないので、そういう意味では真剣さが足りないといわれても仕方ありません。

◆必要に迫られてベンチャー

今までの社内ベンチャービジネスは何かある仕

事をやっていて、その仕事を基に新たに会社を作るといようなのがベンチャーのイメージで、つまり攻めの経営としてのベンチャーで、つまり余裕のあるベンチャーが多かったのです。

ところが今の企業はそういう余裕は決してありません。今までのビジネスモデルではだめで何か新しいことをしなければいけないということから、必要に迫られて新事業を起こすという形です。

具体的な例では、東洋紡さんは、今、綿織物はほんの少しやっているだけです。ほとんどの事業はフィルムとか薬品に転換されているのです。これは社内ベンチャーの累積の結果です。ベンチャービジネスをやっていないければ、いままでのビジネスモデルだけでは会社がやっていけない状況になっているのです。

◆社内の全部門がベンチャー

そして、全ての部門がベンチャーという時代です。例えば大阪ガスも人事部が教育産業に乗り出しています。経理部は税務をコンサルティングするような会社を作っています。この例のようにどの会社でも同じ

ような変化が起こっています。

だから、経理部に入れば経理のことだけをやっていたらよいのではなく、個人の能力を使って何か新しい事業ができないかを考えなければならない時代です。社内ベンチャーと一々言わなくても、ガス会社へ入ったら、一生ガスで終わるというのではない時代になっているのです。

◆工業化社会から知識社会へ

今日の話は「新時代の企業経営と人材育成」というタイトルですが、新時代というのは人口が減ってくるとか、高齢者が増えるとか、格差が増えてくるとか、環境が悪くなるとか、いろいろな状況の変化がありますが、今日は、工業化社会から知識社会への変化を中心に進めたと思います。

◆中国の現状と日本

まず、我々の工業化社会から、この10年ほどの間に多くのものが中国の方に移っていきました。日本に残っているのは設計とか、重要部品などが中心となってきました。

中国では欧米や日本の企業が工場を作って現地の労働者を使うというケースが多い。今まで日本で作っていたものが中国で作るようになるのですが、その作る物も段々高度になって、高度な技術が必要な製品の製造がどんどん出ていくようになっています。

日本に残るものはますます高度なものだけになりますが、中国も追いかけてきますから、日本は中国より更に先を行かねばなりません。しかし、先に行くより追いかける方が速いという傾向が出てきていますので、日本人としては大変心配です。

中国は欧米や日本に教えてもらって、ものを作ることとはできますが、新たに創造するにはまだまだです。創造にはいろいろな産業の素地が必要だからです。例えば医療機器を作るにしても工学的知識、光学的知

識、数学的知識、バイオの知識が必要です。それらの協業により初めて医療機器ができるのです。その幅広い知識を長く育ててきたのが、欧米や日本の企業です。ところがその技術の蓄積なしにアセンブリー中心の産業で成り立つ中国その他はしばらくすると頭を打たれるであろうと思います。しかし直ぐまた追いつくでしょう。いずれにしても努力をしていけば高度な技術は日本はつくり出すことができます。従って、今、日本でやっているものは鉄鋼にしても何にしても日本でしかできないものが日本で生産されているのです。

◆いろいろな技術の組み合わせ

例えば、高性能エンジンを作ろうとすると触媒技術が必要で、これは化学技術です。従って、化学技術・燃焼技術・工学技術の組み合わせで初めてできます。その他炭素材やチタン・形状記憶合金・カーボンナノチューブとか、いろいろな分野から新素材が出てきていますが、いずれも一つの学問から出てきたものではないのです。

最近では京大の山中先生が発明された万能細胞がありますが、そこから出てくるいろいろな技術は医学のいろいろな面への発展が期待できると思います。

◆知識だけが日本に残る

ものの作りで生まれた工業化製品もそれをつくる知識だけが日本に残るようになります。元々工業社会から知識社会への大きな流れがあると考えます。一つの時間軸で切ると各々の国の発展段階に応じてそれぞれの持ち場で他国の受皿になる国際分業が行われています。日本では自分は何が欲しいかというと、単なる衣食住の欲望から映画が見たい、旅行したい、美味しいものが食べたい、楽をしたいとか、幸せを追求するという欲望が変わってきています。それが、出版、印刷、観光、映画、音楽、デザイン、アニメの産業と

して日本の社会の中で毎年高度化されてきています。

◆IT産業とインド

一方知識社会のなかで一番大きいのはIT産業と思います。この受け皿で大きいのはインドです。元々いろいろなコンピューターのプログラムがインドへ発注されているのはよく聞いていたのですが、インドはITのレベルが高いのです。

アメリカのインド系移民は各国の移民の中で一人当たりの所得が最高です。2/3が学士を含めた学位を持っていて、アメリカにはインド系の理工系大学の先生が6千人もいるそうです。

インド人は長い間英国の植民地の時代を経ているので英語を喋ります。しかも多民族でいろいろ出身が違って、30の宗教があり、お互いに話し合う場があるのです。日本人みたいに相対的に相手を理解し合うという素地があります。相手を理解しないと生きていけない社会にいたのです。

英語が喋れて数学に強いのでIT産業にびたりと合う民族なのです。

◆アメリカのフリーダイアルの受け皿はインド

マイクロソフトがいろいろ苦情や発注などを受けるフリーダイアルを設けていますが、アメリカのフリーダイアルの受け皿はインドにあるそうです。アメリカ人は苦情を聞くのを嫌がり給料の安いインド人で受けているのです。

インド人にしては給料が高い仕事なので、インドではこういう仕事が増えてきています。日本のNTTが電話案内を沖縄の産業振興のために沖縄で聞いているのと同じです。そういうことで知識社会の受け皿にインドがなりつつあると思っています。

物づくりの中国とITのインドが当面の受皿として最大のものでしょう。

◆日本に残るもの

もちろんインドだけでなく、アニメなどは手作業が多いので中国が受け皿になっています。西陣織のある部分はベトナムでやっています。ですから日本に残るものは余程高度な技術か日本的なものだけになります。今までは必要な物を作るということでありましたが、これからのもの作りは、必ずしも要らないけれども欲しくてたまらないもの、長期的に使われたり人生を豊かにするものがこれからの時代に日本人が受け持つという理解をしないと駄目な時代になってくるかなと思います。

こうなると高度で固有の技術、知識、デザインを持つ超知識社会にならないと、日本が国として生きるすべが無くなっていくということで時代のまとめをしたいと思っています。

◆失われた10年から元気を取り戻した日本

1980～90年に共産陣営が開放されて資本主義体制になって産業が中国その他へ移って行く時に、日本は土地バブルで金融もたいへんな時期。そして1990年代は日本の個々の政治、経済のビジネスモデルが機能しない「失われた10年」という時代が続いたのです。

しかしやっと、中国ともインドともいろいろな国とも共在して生きる分担ができてきたのかという感じがしています。一時期は生産の大半はこのまま中国にやられてしまうという悲壮感があったのが、やっと元気を取り戻して自分の生きる道はこういう道だというようなことが納得できるようになったと思っています。

◆全社員がベンチャーの時代

こういう時代になると企業経営はどう変わるのかという問題に入りますが、全ての産業が変わるのでは

なく、リーダー産業を中心にして変わっていくと思います。そして競争が激しくなります。先ほど言いましたようにベンチャービジネスという言葉は大きな会社では会社全体で考えないと駄目になります。全社員がベンチャーの時代になってきたのです。

それほど呼吸が速くなってきたのです。すぐ真似される時代で常にイノベートしていなければならないのです。特許とかノウハウとかで参入障壁を高くして自分のアイデアができるだけ長く持つように仕組みを作っていくと駄目になる時代に間違いなく変わっていくと思います。

◆電話の変遷（電話→ケータイ→モバイル）

私はNTTドコモ関西の監査役をしていますが、一つの商品を作っても直ぐ真似される例を挙げましょう。電話の歴史は100年です。ところがNTTが移動電話として日本で初めて自動車電話をやったのは1980年ごろです。30年も経っていないのに現在1億台のケータイ電話機があるのです。その中でソフトバンク・au・ドコモが大競争してやっているのですが、これも電話台数の競争の時代はもう終わってしまったのです。

今やケータイはモバイルと言った方がよいかも分かりません。携帯も難しい漢字は今使っていません。皆片仮名でケータイです。ケータイと言えば電話のことです。

その電話が段々変わってきてカメラとかテレビとかが付加されているいろいろ進化し、今度NTTドコモが発売した新機種はナビができるのです。自分がどこにいるか分かるのです。来年発売するのは外国旅行で翻訳機能が付加されます。もはや単に話をする道具ではなく持ち運びできる情報機器と変わってきています。どんどん元の状態から変わっていくので常にイノベートが必要になってきているのです。

◆満ち足りた人間の欲望

食料とか住居は我々の時代では何とかなっています。その次は旅行を取るか、アスレチック・クラブへ行って健康を取るか、音楽を聴きに行くかいろいろ選択の余地があります。満ち足りている人間の欲望はどこへ出てくるか分かりません。昔は食えない人が食いたいという欲望、その次はいい所に住みたいという欲望の順番があったのですが、今は順番は分からなくなっています。

◆石油と大豆の関係

石油ととうもろこしと豆腐の関係も話題になっています。石油が高騰したので、バイオ燃料として、大豆の代わりにとうもろこしを作る。そうすると豆腐が高くなるというややこしい関係が増えてきているのです。

◆カメラの競争相手はケータイ

マーケティングではカメラとケータイとの競争が問題になってきています。我々の認識ではフィルムとデジタルカメラの競争は頭にありました。しかしケータイのレンズがかなり良くなってきたので、安いカメラの競争相手はケータイだという時代になったのです。

◆銀座の100円ショップ

もう一つおかしい話ですが、先日銀座に100円ショップができて、これが物凄く流行っています。銀座はお金持ちが行く場所ですが、金持ちはすべてが贅沢なものに金を使うわけではなく、ビニールの袋などは100円で十分だと彼らも思っているのです。それで高級車に乗って100円ショップで止まって買い物するのです。金の無い人も金のある人も100円ショ

ップを使う時代です。この頃の人は何を買うか分からないということで、マーケティングの基礎が変わってくるのです。

◆知恵のある人材

競争の場があると、刺激が起こり、刺激が活力になるのです。ビジネスもベンチャーも刺激する人がいて、初めていろいろなものができるのです。創造力の基盤は知恵のある人材です。知恵とは正しく判断できて処理する能力で、知識を持っている人がこれをどう生かすか、ベンチャーの中でどうするかが分かる人がこれから必要になってきます。

◆違う能力を束ねる

今までの日本人は個性を活かさず皆が同じ方向を向いて同じことをやっていたのですが、これからのチームは各々違う能力を持った人を束ねるという時代になってきました。

またプロがプロを呼ぶというのは、既に弁護士や医者の世界では始まっています。“良貨は良貨を呼ぶ”というのでしょうか、この先生がいなければ腕が磨けないというので偉い先生がやめるとごっそり多くの医者が辞めて困るケースがあります。地方の医療はどうなるかという問題も正にその辺りにも原因があるということのようです。

◆経営組織の変化

経営組織はヒエラルキー型から統制あるプロジェクト型に変わってくるであろうと思います。社長がすべて統轄する組織では各々の個人の発想が出てこないで、プロジェクト型にならざるを得ないのです。

先ほど言いましたように最後に残るのは知識であり、知恵です。社長は必ずしも良い知恵を持っているわけではないので、各々の人材が出す優れた知恵を採

用して、うまく束ねるのが社長の役割です。

◆野球型よりサッカー型

そうして統制のあるプロジェクト型組織、あえて言うならサッカー型がよいと思います。サッカーは監督が試合を始める前にはいろいろ指示しますが、試合が始まれば何も指示できないのです。野球は高校野球などでは特にすべて監督の指示に基づいて打つかバントかが決められています。これからの経営は野球型よりサッカー型に変わっていく時代であると思います。

◆雇用が死語化する

長期的には雇用という言葉が死語化します。会社が人を雇うという言葉が死語化するのではないかと思います。例えば映画を作ろうとすると、あるプロデューサーがまず監督を決めこの作品にしようとシナリオライターに頼み、いろいろな俳優を集めて予算を決めて作品を作るのですが、業種の違うプロが一つの目的を持って仕事をするというやり方がこれからの新しい企業経営のあり方ではないかと思っています。

◆アウトドア集団の会社

先日(株)モンベルの辰野 勇さんという社長に会いました。この社長はアイガー北壁を登った登山家です。会社は売上約270億円、従業員は400～500名です。全国にネットを展開しています。面白いのはこの会社の社員は経理の社員まで含めてアウトドアをやっています。しかもスキーでオリンピックに出たとか一流の人ばかりの集団で、入社してから経理の勉強して経理を担当しているという会社です。一番活性化するのは商品開発です。自分の経験をどんどん商品開発に取り入れているのです。これは凄いことだと思っています。

◆顧客も従業員も社長と同じライフスタイル

社長の話を聞くと、自分と同じライフスタイルの人をお客さんにしているのです。そして、自分と同じライフスタイルの人を従業員にしています。だからアウトドアの山登りをしているお客さんには絶対最高のものを作って提供するという信念を持っています。これは凄い新しい生き方かと思いました。

◆物凄いリーダーシップ

この社長は統制力があり、物凄いリーダーシップを持っています。会社としてプロばかり集めたわがまま集団ではなく、一つの集団を構成しており、企業理念はたいへんしっかりしています。山を愛するために山の保全にもお金を出して一生懸命にやっています。こういう新しい会社が出てきているというのもこれからの時代の一つの象徴です。

ただ優れたカリスマ的リーダーですから、辰野社長は「わたしが引退したら、うまくやっていけるか」という心配があるようで、今の社風の継承をどうするかについて勉強中のようです。

◆知識と知恵のある人材育成が一番大事

最後に人材育成に入ります。知識もあるが知恵もある人をどのように養成するかです。

これは骨格人材のことですが、これが一番大事かと思います。

◆育成の場の提供

そのためには、企業としては場の提供をして育成するという気持ちがないとだめです。私の経験でもベンチャーのある仕事をさせるのに、始めは自分がやっていたのですが、やがて他人に任せて報告を聞くようになってきます。

◆任せるとはどういうことか

そうなる報告を聞くだけでは心配になってくるのです。それで任せることはどういうことかをその当時いろいろ勉強しました。任せるといのは怖いことです。人間と人間ですから考え方も少し違います。

ある山へ登るのに、私は自分の好きなルートで登るが、部下は別の人間ですから、自分の得意なルートで登る。それを規制してこのルートで登れと言え、彼はやり方が違うのでうまくいかない。そうすると任せた以上は祈るような気持ちで任さないといけないのです。

その時、私はこのプロジェクトを失敗したら、会社にどのくらいのマイナスになるかを考えていました。成功した場合を考えるより失敗した時のマイナスを考えて、そのプロジェクトを生かすか引込めるかの大きな判断基準にしていました。

◆仕事を任せると能力が上がる

この時に人間は成長するのです。私は人間の成長は経験年数と累積された能力との関係で決ると思います。例えばAさんとBさんがいる場合、元々の能力はBの方が高い、Aはそこそこです。AもBも能力は経験と共に上がっていくのですが、Bは最初Aと並行して上がるのですが、ある時難しい仕事を任せられるとグンと上がるのです。

最後まで責任をもってやり通せる仕事を任せられた時に、物凄く能力が上がってきます。そして、それをやり終えた時にまた並行に戻るのですが、その次に任せた時にまた上がる。こういう状態で人間は成長していくのだと思います。

◆一皮むける

神戸大学のある先生が「一皮むける」という本を出版しましたが、仕事をしてたいへんな危機を迎えた時、

自分の努力で成功した時に人間は一度むけるのです。この経験を若くして多くさせることが人材育成のポイントであると思います。私が大学生にいつも教えていることは入社して30歳までは会社人間になれ、与えられた仕事を徹底的にがむしゃらにやれ、そこで天地の差がついてくるよ。最初の差は大きいよ。最初会社人間になれば、いろいろ苦労するし、打たれ強くなり、仕事の本質が分かるようになります。

◆素材の見極め

最初から駄目な人には仕事は任せませんが、そこそこの人に仕事を任せることによって、失敗して駄目になるケースがあります。だから私は素材の見極めが大切と思っています。私は素材の見極めには三つの項目があると思います。

1. その人の仕事のスタイルが誠実かどうか
2. 努力するか
3. 精神が安定しているか です。

素材は元々の素質もあります。人間の能力の30%は素質で決るが後は努力と言われています。

◆能力を上回る仕事を任せる

しかし、我々が見極める素材は生まれた時の素材ではありません。小さい時に幼児教育を受け、大学ではスポーツをやり、大学を卒業するぐらいの時の素材です。そこでどう出来上がっているかを見極めるのも非常に大事です。

そこで前に言った三つの項目に応じて、本人の能力を少し上回る仕事をさせるのがリーダーを育成する仕方ではないかと思っています。

◆苦労がリーダーを育てる

テレビで公文式数学の話をしていましたが、徹底的に100点満点を取らせるように指導しています。自信をもたせるのにはいい方法だと思います。しかし、リーダーになる人は何回も苦労を重ね、会社を作ったり潰したりした経験で一度むけた人がリーダーとして尊敬される迫力ある人間になっています。

◆格差が増える

最後は経営理念とか方針の徹底と方向付けが重要で、社長は目標なり、経営理念をしっかりとすることが大事です。これからの新時代と人材育成というのはどんどん格差が増えてくる。知識社会になるので1人の能力が100倍にもなり得るのです。

普通の加工作業であれば、格差はあっても1人が5人分の仕事をこなす程度の格差です。企業の格差も同じです。また国と国との格差も増えてきます。これからは格差の時代と言えます。

◆最後は教育の問題

考えてみると、ソ連は崩壊し、ロシアその他になり、中国は共産党がありますが、世界経済はいつぱんに資本主義経済になったのです。日本のように福祉とか環境を考えながら経済を発展させていったのと違って、皆が一斉に金儲けのために競争を始めて物凄く格差が出ています。こういう新時代の中で日本が最高の地位を占めるには大学教育、その前の子供の教育、幼児教育など最後は教育の問題になると思います。そこで、いい素材を社会に供給するのが大学の使命という結論で話を終えたいと思います。

(以 上)

設立記念シンポジウム

日時:2007 年 12 月 17 日 (月) 16 時 40 分~18 時

会場:追手門学院大学 第 5 号館 3 階 5302 教室

新時代の企業経営と人材育成

パネリスト

大阪ガス顧問、本学客員教授

山田廣則

フジオフードシステム代表取締役社長

藤尾正弘

京都大学大学院教授、関西ベンチャー学会会長

吉田和男

司 会

追手門学院大学教授、ベンチャービジネス研究所長

小西一彦



【小西】(以下敬称略)

本日はお忙しいところ、多数の皆様にお集まり頂き有難うございます。予定の時間が参りましたので、只今から、本学ベンチャービジネス研究所の設立記念のシンポジウムを開催させていただきます。まず、最初に、シンポジウムのテーマを「新時代の企業経営と人材育成」とさせて頂いた理由の説明を行うことで始めていきたいと思ひます。

化していると考えられます。かつて、ドラッカーが『既に起きた未来』というタイトルの本を書きましたが、正にそのとおりで、部分か一面かはともかく、20年前に未来は既に起きていたのです。新時代の傾向を逸早くキャッチして、自身の行動に活かしていった人や企業は発展し、それに気づかず、時代認識で立ち遅れた人や企業は、いろいろと困難を強いられていると考えられます。

◆新時代の始まりは1980年ごろ

私の理解では、21世紀の新しい時代は、大体、1980年頃から始まっている、したがって、現代でくられる20世紀の時代は、1980年頃で終わっていて、その後は、どの国でも、新時代の特徴が強く見られ始め、21世紀に入った今日、その新時代が本格

◆新時代の特徴

それでは、新時代とはどのような時代なのでしょう。私は次の3つが大きな特徴であろうと考えています。1. 市場の成熟化、2. 経済のグローバル化、3. 社会全体の高度情報化、以上は新時代を特徴づける大きな現象でしょう。

これら現象が時代の潮流として現れていったことで、20世紀の経営や経済の仕組みも大きく変化しはじめた。そして21世紀の新時代へ、社会全体が変化していったと考えるわけです。経営ではそれまで続いてきた管理的あるいはマニュアル重視型の経営の時代は終わり、戦略的で理念重視型の経営の時代が到来していると思います。

◆マーケティングの時代

今一つ重要な変化は、20世紀の特徴であった、政府による財政投融资の経済政策と並んで、寡占メーカーのマーケティングも大きな限界に達し、戦略的マーケティング、そしてベンチャー重視型の経営が発展し始めたことがあげられます。

価格政策、経路政策、促進政策、製品政策といった個別機能別の初期マーケティングの展開の時代から、製品差別化戦略や市場細分化戦略、計画的陳腐化戦略、製品多様化戦略など、経営戦略を軸にした経営者のマーケティングの時代を経過して、現在は、生活の質の向上から社会問題の解決や地球環境保全などの経営理念を軸にした戦略的マーケティングの時代に移行しています。

マーケティングの内容や方法は新時代に入って大きく変化しました。まずは哲学や理念に始まり、弱み、強み、機会、脅威の分析から、事業の領域の決定、目標の決定、そして段階分化した戦略の策定から社会性を含めた評価システムの設定に至るまで、経営の意思決定プロセスの全てに亘って、マーケティングが、幅広い接点を有する存在となり、経営に対する意義や重要性は大きく高まったと言えます。どの市場の競争も、それら全体を包摂した、まさにビジネスモデルの競争の時代に入っているのです。

◆ベンチャー型の経営

新時代の戦略的経営や戦略的マーケティングでと

くに重要な位置を占めるようになったのが新事業の創造であり発展であるベンチャー型の経営であります。これはアメリカ合衆国では1980年代に入った頃に政府の政策として重点的に取り上げられ、ソフトの情報産業育成政策と相まって、ベンチャー型の経営は大きく発展し、1990年代に入って、その成果が実り、国全体の経済が復活していきました。残念ながら、この時、日本はその変化に遅れを来たしたのでした。10年前にようやくこれに気づき、ベンチャーへの公的な支援が始まりました。

ここで、ベンチャーには、まだ、定義の混乱が見られますが、内容にはいろいろあります。主流は既存企業の従業員からスピニアウトした独立起業ベンチャーですが、大手企業の社内ベンチャー、中小企業の経営革新のための第二創業ベンチャー、NPOのベンチャー、大学発ベンチャー、学生ベンチャーなど、多様な内容のベンチャーが存在していますが、要するに事業において従来とは異なる何か革新が見られるならば、そして急成長を見込む人や組織であれば、それはベンチャーであると考えて良いかと思います。今はそのようなベンチャーが、多数、登場し発展していくことが可能であり必要とされる時代だということです。

◆人材育成と大学改革

このような時代で特に重要視されるのは人材育成です。日本ではベンチャー支援の制度や予算は手厚く準備されましたが、それを担うはずのベンチャー人材が極端に少ない、それが問題です。そこでようやく大学にもそのための人材育成が期待されるようになったわけですが、残念ながら日本の大学はそれへの対応ができる状態ではありませんでした。今も一般教育と専門教育の二階建ての教育が主流であって、現場からは大きく掛け離れた学者養成的な教育が行われているのが実情です。理論重視、座学重視では、ベンチャー型の経営を担える人材育成は困難なことは明らかです。1991年、日本政府は、戦後型の大学教育を

修正し大胆な制度改革（「大綱化」）案を打ち出しました。教育目的、教育体系、科目適合性、特色ある教育、は各大学が独自で考え社会の要請に応えるようにとの指示で、明らかに新時代の人材育成を期待した大学の方向転換の政策でした。

時代の要請に応えられる大学がどれだけ現れたか、今でもまだ厳しい状況下にあるといわなければなりません、いずれにしても日本の大学は、いま、厳しい生き残り競争の中で、大胆な変革を迫られていることは確かです。教育の内容では、創造性や多様性、実践性、そして社会性や倫理性を有するとともに、高度に専門的でグローバルスタンダードな教育、そのための研究もといった、これまでの大学設置基準にはなかった評価基準が大学教育の中に持ち込まれつつあります。この中で本学もベンチャー的な人材育成の教育が望まれているのです。

◆ベンチャー研究所設立

私たちの大学では、より実践的な経営、マーケティングの教育を行うべく、いろいろな特色ある教育が行われています。昨年にベンチャー研究所が立ち上がったのもこれと関係しています。今後はさらに実践的な起業家的人材育成の教育が行われるでしょう。方向性としてはそれは間違っていないと思うのですが、大学の中だけでこれを考えて実施していくのは限界があり問題もあるのではないかと考えられます。そこで、今日は、是非とも、外からも、理論と実践の両面から、忌憚のないご意見をお聞かせ頂ければ幸いです。どうも宜しくお願い致します。

それでは、お待たせしましたが、まず、大阪ガス顧問で本学の客員教授でもあられます山田廣則さまから、自己紹介も含めて、これまでどのようなことをしてこられたか、また、いま、何を考えておられるか、ご発言をお願い致します。



【山田】

◆社内ベンチャー 30年の経験

私は大阪ガスの顧問で現役を引退していますが、大阪ガスにいる40年間のうち30年は社内ベンチャーの仕事をしていました。役員になってからは、もう少し幅広い仕事をしていましたが、社内ベンチャーは30年の経験があります。その経験を先程の講演でお話しましたが、簡単にまとめると次のような話です。

◆もの作りの変革

これからは食うものや、絶対必要なものを作るという時代ではなくなり、日本人が作るものは楽になるもの、人生を豊かにするもので、工業化社会から知識社会の時代に移ってくるのです。印刷・出版・観光などが主で、素材からものを作るという時代ではなくなってくるという大きな流れがあつて、もう一つは時計とかカメラなどのもの作りは発展途上国に移って、日本には非常に高度な設計やデザインが残るであろうと思います。

いずれにしても難しい個性のあるものが日本に残るのです。そうすると、そこで単に働いてものを作るという作業は日本には無くなってしまおうと思います。

◆個性的人材によるサッカー型組織

だから知恵のある人が日本人として残ってこれからのリーダーとして必要になってきます。その人達は皆個性があるから、個性のある人が集まって新しいチームを作り、新しい産業を創るという時代になってくるであろうと思います。

従ってもの作りだけしては駄目で、個性のある人が集まってプロジェクトを作る統制あるプロジェクト型、サッカー型の組織が適しているのです。

今までは社長が決めて、後はその通りやるだけでしたが、知識社会では社長の知恵も限界があります。いろいろな知恵を出して刺激を与え、その中から決断するという統制あるプロジェクト型組織が必要になってくるという話を先程しました。

そういう個性のある人達は自分のことばかり考えるのではなく、全体のことを考え、知識だけでなく知恵も持っているような人でなければなりません。そのような経営者や社長の代わりになって全体を見通せるような人材をどれだけ育てるかが、これからの課題です。

◆仕事を任せて人材育成

そういう人を育てるためには、仕事を任せることが大事です。それも本人にとっては厳しい任せ方をして、一皮も二皮もむけて人間は成長するという話をしました。そして最後にそういう人達を束ねるのは社長の仕事です。社長は経営理念とか戦略とか、考え方をチームとしてまとめた集団を作るのが大事です。その例としてアウトドアの㈱モンベルの話をしました。

◆人材のイノベーション

このように新時代を考えています。これからの人材は右向けで右向くのでなしに、各々がチームプレーができるサッカー型で、各々がゴールにボールを入れる

という目的の中で、一つ一つ指示されるのではなく、何となく集団の力を持っているサッカー型のプレーができ、皆の知恵の総動員ができるという時代になってきます。

カリスマ的リーダーだけではリーダーの知恵が発揮できなくなります。時代が変わっていくと、いつかカリスマ的リーダーはついて行けなくなります。

そういう時代に打ち勝つために人材を努力して育てていき、人材のイノベーションを果たすことが大事です。

【小西】

有難うございました。では、次に本学のご卒業で、現在、フジオフードシステム代表取締役社長をされている藤尾正弘さま、どうぞ宜しく。



【藤尾】

◆約800店舗を展開

18歳で追手門学院大学に入学して35年が経ちました。大学を卒業してから2年間、全国の繁盛店を廻り24歳で1店舗の店を作り、30歳の時には40店舗を出店するまでになりました。

それから、なかなか100店舗の壁が破れないという状況がありましたが、現在では何とか800店舗に手が届くところまで来ました。北海道から沖縄まで47都道府県に出店し、上海に6店舗、来年ハワイに1店舗出店することが決定しております。

そういうところまで、何とか来れたかと思いますが、

まだまだ道半ばです。これから頑張っていきたいと思っています。

◆厳しい外食産業

新時代の到来ということですが、実感として、私にはよく分かりません。日本の外食産業は、1970年代からアメリカのチェーンストア理論を手本にどんどん店が増えました。マクドナルド、すかいらーくなどですが、飲食店は現在全国で72万店舗近くあります。市場規模は1997年の最高で29兆円をピークに、2005年の24兆円まで減少を続けそこから横ばい傾向になっており、2003年からは出店するより撤退する店の方が多くなったのです。厚生労働省の調査によると2003年には10万5千店舗が出店し、10万7千店舗が撤退するという状況で、外食は非常に厳しい産業になってきたのです。

その厳しい状況の中で飲食店が繁盛するにはどうすればよいのかが問題です。一つは不易流行という言い方がいいかどうか分かりませんが、変わった方がよいところと変えたらいけないところがあります。

◆変わった方がよいところ

これだけ店舗数が増えると、より専門的になることが大切だと思っています。きちんと調査して、その業態が全国に何店舗あるか、そしてその業界のベストロケーション、つまりどういう場所で、どういう適正坪数でやっているかをきちんと科学することが大切です。

例えばコンビニで陳列されているインスタントのラーメンとうどんの数を調べると、大体ラーメン屋とうどん屋の店舗数の割合に合うのです。ラーメンが八つ並んでいてうどんが二つであれば、大体割合はこんなものです。コンビニで一番並んでいるビールが、一番よく売れるビールということなのです。

◆変えたらいけないところ

そういうことを見ながら変えたらいけないところを考えるのです。

一つは食べさせ方を変えないことです。例えばラーメンはフォークでなく箸で食べるもので、カレーライスは箸で食べるのとスプーンとでは味が違います。そういうところを変えたら駄目です。鰻井の漬物は何がよいかも大切です。

そういうことをしっかりと守りながら、時代の変化に対応した改革をしていくのが大事なことと思っています。

【小西】

有難うございました。次に、京都大学大学院教授で関西ベンチャー学会の会長職を担当して頂いている吉田和男先生、どうぞ。



【吉田】

◆経営管理大学院を発足

私、京都大学で経営管理大学院を昨年発足して委員長をしています。京都大学にビジネススクールが発足しても、なかなかご理解いただけないので、いろんな場に出るたびに、京都大学にもビジネススクールがあることを宣伝しているわけです。そもそも専門職大学院という制度が国立大学に導入されたのは、つい最近

のことです。理論と現実とのブリッジをいかに作っていくかがこれからの課題です。従って経営管理大学院の1/3は実務経験者で占めています。

京都大学ということで学問の実績に対しても厳しくやっているのですが、それで尚且つ実務の経験者をステータスにして、理論と現実の融合を進めたいと考えています。

◆関西ベンチャー学会会長

また、私は関西ベンチャー学会の会長をしています。これは大学の人間とビジネスマンが共同して関西の活性化のためにベンチャービジネスの研究を行って支援をする目的で発足したのです。

簡単に自己紹介をします。私は大学を出て大蔵省に15年弱勤めて政策の企画をしていました。経済学を勉強しましたが、経済学と経営学を比較すると直ぐ分かります。経営学は人に分かってもらえないと商売にならないのですが、経済学は人に分かってもらおうと商売にならないので、出来るだけ難しい理論を振り回して人に分からないようにするのが、非常に重要なことです。しかし、その経済学と現実をつながなければいけないので、私は一生懸命勉強して、分からない理論を振り回してきたのです。

◆バブルが何故崩壊するか

バブルが崩壊して日本経済がおかしくなったのですが、経済学の問題としては実はバブルを起こすこと自身がおかしいのです。

バブルが何故崩壊するか、よく分からないのですが、バブルだからだと、ほとんど禅問答のようなことが行われているわけです。

◆日本型経営システムの矛盾

バブルが起こった時、日本型経営システムが世界最

強のシステムで、これでいけばほとんど問題は起こらないことになっていました。現実には石油危機、円高など大きなショックを乗り越えた実績があったからです。

一方そのころ、経済政策批判が盛んに行われたのです。政策がまずいからこんなことになったというわけです。それはそうかも知れませんが、もっと根本的な問題として日本型経営システムに問題があったという批判もありました。しかし、問題があると言われた日本型経営システムで何故発展したのか、これも矛盾があります。

◆複雑系理論

だから何故成功し、何故失敗したかを一つの理論で説明できないといけないということで、経済学の理論特に複雑系という理論を使って議論したのです。その一環としてベンチャーが取り上げられ、日本型システムに問題が大きいので改善が必要ということになったのです。

◆日本にもベンチャーが重要

その改善の一つの問題としてベンチャーがあります。これはアメリカ経済が1970年台に立ち上がれないと言われるぐらいに深刻な状況になった時に1980年代にレーガン大統領がベンチャーを取り上げて改革し、その後見違えるようになったのです。

日本でバブル崩壊後、不況が続きました。小泉さんが出てきてから、ずっと景気回復基調を続けましたが、しかし2%ぐらいでした。これに対してアメリカは3~4%を続けています。ITバブル崩壊の時は若干下がっていますが、それを除けば非常に高い成長率を維持しています。

それはいろいろ理由がありますが、1970年代から回復したITと関連機材などを上手に取り上げた事もありますが、ベンチャーが大きな柱となって回復

したということで、日本経済の回復にもベンチャーが重要ということになりました。

ベンチャーでどういう仕組みを作ればよいかの勉強会をしているわけではないが、日本の次の成長を担うようにしようということですが、その方法は簡単ではありません。世の中が単純な仕組みであれば簡単にできますが、なかなか複雑です。それをどういう風に乗り切っていくか、今日のテーマの人材育成も一つの柱と思っています。

【小西】

各先生方からお話を頂き有難うございました。私たちが研究したり教育したりするとき、これまでは社会と切り離された状態であっても許されたかも知れませんが、これからはどうもそれは許されない時代に入っている気がします。吉田先生が言われる理論と現実の融合は重要かと思います。それはそうなのですが、それを、一体、誰が行うのかという問題があります。

問題は人材の育成ですが、これまで、日本の企業は、大学には教育で実践的な人材を育成することはあまり期待していなくて、それは企業に入ってから、実務で行いますという状態でした。学生も大学を卒業して会社に入ってから実践的な教育を受けていたのです。しかし、それではやっていけない時代が来たようです。これからの大学の人材育成についてパネラーの皆さま方からご意見をお聞きしたいと思います。

【山田】

◆個性とチームワーク

大学も企業も今まで一律の教育をしていました。この一律教育ではこれからはやっていけなくなるといいます。これでは意欲のある人はいなくなってしまうし、個性は潰れてしまいます。

私はこれから個性をいかに育むかの時代と思っています。しかし、本当に個性の強い人は城を作って他の意見を受け付けなところがあります。

個性は個性で大事にしながら日本人の強みである

チームワークもたいへん重要です。違う分野のプロが共同して何かを創るというのが非常に大切になる時代です。ところがプロは他を排除する傾向が特に強いのです。

中に個性の強い人がいると、他の人と話をしない、個性のない人は仲良くするが元々個性の無い人はそれ程伸びないということがあります。

◆知恵者が要る

そこで私が申し上げたいのは、知恵者が要るのです。自分の個性を抑えて仲良くする人間を作る必要があるので。チームワークと個性とを大事にするのは「知恵者の時代」であると先程から申し上げています。

アメリカ型経営というのは、個人の仕事の単位や職務が決まっているので、その人が辞めたら下から上がるのではなく他所から探してくるのです。従って成果主義の成果がでます。

◆日本人の素質をもつ個性

私はサッカー型プロジェクトチームを作るというアメリカでは「とてもこれからの時代にやっていけない」と言われますが、しかし日本人には他人と仲良く一緒にやろうという素質があります。こういう個性を持つ人材を育てることがたいへん大事なことだと思います。

個性を大事にすることを大学でも話をしてもらいたいし、いろんなプロジェクトチームで自分の意見を言うことも大学で教育してほしいと思っています。

【藤尾】

◆会社経営の改革

独立してから40歳ぐらいまでは自分の感性を頼って店を出してきました。だから100店舗になった時までに実は80店舗も店を閉めていたのです。

そこで悶々としている時に、ある勉強会に出て会社経営のあるべき姿を学び凄いい衝撃を受けました。その当時の将来の夢は500～1000店舗持ちたいというものでした。そのためには、企業経営をしっかりして、計画的経営、組織的経営を行う必要があります、ただ一生懸命働くだけでは駄目だということに気づきました。組織的な経営を行うために、今私達がやっていることを少し話します。

◆レビューの仕組み

まず一つはレビューという仕組みを作りました。レビューとは過去を振り返ることです。どの会社でも組織図がありますが、我々の会社にはレビュー図というものがあります。レビュー図で私と部門長とが週1回レビューをしていくのです。1週間にあった出来事をすべて報告してもらう。その中で指導していき、また部門長が部下をレビューしていきます。それを組織的にやる必要があります。そうして、全員にシャワー効果として伝わっていくのです。

◆PDCA管理

そして計画的な経営としてPDCA (Plan・Do・Check・Action) (計画・実行・確認・改善) というサイクルで管理しています。これは成果が出て、目標を達成するまで徹底的に続けることをやっています。

◆理念共有

それから理念共有が大切だと思っています。理念は拠り所ですから常に意識して自分の胸に刻んでおくことが大切です。

◆『人材』ではなく『人財』

人材育成ですが、我々は人材を『人財』と思っています。企業経営をやっていくのに、人材は大切な財産なのです。

◆目標が大事

皆さんが就職する時には、皆さんの成長と会社の成長がリンクする企業を選ぶ必要があると思います。会社だけが成長するというのでは駄目です。今からそれを意識して勉強していただきたいと思います。

一人一人が高い目標を設定して納期を明確にすることが人財教育では大切と思っています。目標がなければ只の人の集まりになります。目標（ゴール）があれば、それがチームになり組織になるのです。常に目標を掲げることが大事なことだと思っています。

【小西】

素晴らしい成長をしておられるが、具体的にどのような人材育成をしておられるか聞きたいと思います。

【藤尾】

◆一人一人が経営者

店舗は沢山ありますが、我々の会社へ来て、食べもんやをやりたい人には独立をしてもらいます。独立をするためにはただ働いているのでは駄目で、常日ごろから経営に関心を持ち、一人一人が経営者になるという教育プログラムを作りながら育成しています。

【吉田】

◆関係性が重要

先程複雑系という話をしましたが、人と人の間に関係があるので、関係性というのが大きな役割を果たします。一人だけで何か仕事をして、それが全体に結びつくかという、そうではなくてお互いに関係して仕事をする事になると思います。

◆掛け算と足し算は大違い

世の中が単純であれば個人の能力を単に出せばよいのです。しかし現実の世界の関係性の中では掛け算になるのです。掛け算と足し算では大きな違いです。

例えば、組織の中で一人、能力0の人がいると、0にいくら掛けても0ですからパワーにならないのです。0で割り算をすると無限大になるので、なかなか理解が難しいが、実際にそういうことが起こり得るのです。新しい技術や経営を生み出すのはたいへんなことです。

今、人材の議論は足し算の世界で、それぞれのコンポーネントを育てることに力点があることが多いのですが、そうはいきません。

◆無から有を作る仕組み

関係性をいかに仕組みとして作り上げ、掛け算の世界を作り出して、0からスタートし、無から有を作る仕組みを作り上げる能力が重要かと思います。

これを教育で行うのは、簡単なことではないのです。無から有を生じる能力を付けることは確かに大学の教育では限界があります。これは実践体験を通じて生まれてくるものですが、しかし実践体験だけでこれができるかというところもまたできないのです。仕組みを仕組まないと出来ないから、自ら仕組むか組織を作る必要があります。

組織の問題は企業の大小に関係ありません。無から有と多くの企業は次から次へと新しい技術を生み出して、組織を作ることその継続して常に新しいものを創り出しているのです。

◆経済学の大原則

「利益は絶対に生じない」という経済学の大原則があります。これは長期均衡において、あらゆる取引が利益を生じない、即ち会社の競争が行われて利益の潰

し合いがあると、いずれ0になるのです。だから0にしないためには新しいことをどんどん追加する必要があります。それにコンポーネント（要素）を相乗させることが出来る人材を育成するための大学教育と実践をうまく組み合わせる事が重要です。

【小西】

ここでフロアの方から2～3の質問を受けたいと思います。どなたかおられますか。

【Q1】

藤尾先生。正社員とパートが共に同じ経営参加という風に読めたのですが、同じレベルで参加意識を植えつけているのかを聞きたいのですが

【藤尾】

◆アルバイトはパートナー

食べもんやで単にアルバイトと呼ぶと自分は『脇役か・・・』という意識になってしまうので、我が社ではパートナーと呼んでいます。パートナーということは経営に参画してもらうという意味を込めています。また、年に1回、大阪帝国ホテルに全国から1000名以上のパートナーが集まって、日ごろの成果を競い合う発表会を開催しています。

このような会を通じてパートナーの方にも生甲斐や触れ合いを感じていただくのです。50歳以上の方も沢山働いていただいておりますが、その人達が壇上で発表し、沢山の感動、沢山の涙があります。その中で、自分達が働いてよかったと感じていただければと思っています。

一昨年の最優秀のパートナーは80歳のおばさんでした。私は働きたいと言われれば『どうぞ！』と言って働いてもらいます。この年齢になって沢山の人の支えられて働いている、必要とされていることは自分の生甲斐なのです。そういう形で皆さんを一つのチームとしてまとめていっています。

【Q2】

藤尾先生。理念の共有ということを聞きましたが、私は経営コンサルタントとして経営理念の重要性を主張し、作る時の支援を行う立場からの質問ですが、企業の方皆さんが困っているのは、それを社員にどういう風にして浸透させるかということです。

【藤尾】

◆理念はシンプル

私の理念はシンプルに考えています。我が社の理念は『お客様に喜んでいただくと同時に働く全ての仲間の幸せを共有できる組織でありたい』という本当にシンプルなものなんです。これを浸透させるために常に店長が朝礼・終礼の時に皆さんにお話をし、店舗内にも理念を貼っています。自分達で悩んだことがあれば、立ち返る拠り所なので、難しく考えずにシンプルに考えました。また、社是としても『笑顔・清潔・一所懸命』という本当にシンプルな言葉で伝えています。私が「食べ物屋で一番大事なことは何か」を考えて作った言葉です。

【Q3】

山田先生。個性と協力関係が両立するという事は、人間の体に例えて具体的に言うと手を握り合うという事で、個性を重視することは、手を離して、ある場合には叩き合うような関係になるのかなと思います。それから肩を揉みあう関係もあるのかなと思います。先生に具体的な個性と協力関係の事例を挙げていただきたいと思います。

【山田】

◆競争がないと駄目

いい質問で、個性のある人はなかなか仲間と手を結ばないという、必ずしも二律背反ではないが、抵抗はあります。そこで一年経てば余計に出てくることも事

実です。

大事なことは相手がプロとして尊敬できる立場かどうかということに尽きます。私が長い間仕事をしていた中で、例えば経理のプロが要るとすると、私共はどうしてもどこからか探してきます。

一番には経理のプロを社内で探します。経理のプロは経理の仕事としては強いが、全体を眺めるには欠けている場合があります。知識はあるが、知恵がないといった事例です。そういう人間はできるだけ外していくのです。だけど基本的にはチームの中でやりますが、スクラムを組んでも弱い人がスクラムを組んで、強い人が弱い人に合わせるのでは意味がないので、それが、絶対に必要な知識ならばチーム外に求めます。そのところはマネージャーの仕事としては難しいのです。

【Q4】

人材教育で変わっていいところと変わってはいけないところを聞きたいのです。

【山田】

◆機会均等

難しい質問で、質問の核心が捉えられないのですが、私は機会均等は基本的には大事なことを思っています。しかしやってみると人間は能力差がでできます。その人の能力に応じて難題に挑戦する競争があるべきで、一律教育は能力の高い人の芽をつみとることになります。

【小西】

最後に先生方に数分ずつこれからの大学に求めることについてお話いただければと思います。

【山田】

◆大学の役割

大学の役割は。これから非常に大きくなります。研究のメッカとしての役割が大きいのですが、これは今

日のテーマから外れるので教育に限って話をさせていただきます。

私は大学ではもっと教育に一生懸命になって欲しいと思います。研究に一生懸命で教育はおろそかになることがよく見受けられます。

大学はたいへんな経営の時代にあり、学生は沢山入ったが、学生の質の品質管理がうまくできている大学もありますが、できていない大学が多いのではないかと考えています。

大学としてやってほしいことは、大学というのは高校できちんと教育を受けた人を受け入れて、その上で専門的な勉強をするところですが、高校で出来上がっていないのも入っています。

大学には失礼ですが、基本的に挨拶ができるとか、コミュニケーションが取れるとか、高校でやらねばならぬことを大学でやってもらう必要があります。社会に出てえらい目に遭うのは学生です。大学の後は進学することはないので、最後の品質検査が大事なことです。

◆学生に最低必要なこと

それから、学生が社会で生きていく最低必要なITの知識、英語の能力、簿記の能力を身に付けておくことが必要です。簿記は商業学校で教える科目ですが企業では必要なので大学で教えて欲しいと思います。

もう一つ大事なものは、文化とか教養を勉強するチャンスを与えて欲しいのです。皆情けない程、日本歴史を知りません。司馬遼太郎の「坂の上の雲」を読めば明治が解かるので皆で本を回して読むとか、チャンスを与える事を望みます。

私が一番言いたいのは、先程一皮むけるという話をしましたが、皆コミュニケーションと言っても自分の気にいった仲間同士で阿吽の呼吸でやっています。

◆大学で訓練の場を与えてほしい

しかし、例えば仲間でなくアトランダムに10人集

めて、クリスマスツリーを作れとか、今度の文化祭で劇団を作って発表せよとか、宿題を与えます。そうすると完成日が決っているので皆難儀すると思います。そういう訓練を何回もすることによって、新しい仲間を理解することができるので、そういう場を大学は与えて欲しいと思います。

スポーツでもよいが、必ずしも全員スポーツをするわけでないから研究発表でもよいのです。小学校でもやっていますが、大学では「皆でやる共同作業」「期限があつてたいへんな仕事」をしてもらうことによって他人を理解する訓練にもなるし打たれ強くなり、忍耐力もできて、企業に入った時に「とにかく分かった、行こう」と言う人間に育ててほしいと思います。

つまり知らない人と一緒に仕事ができる訓練をしてほしい。

【藤尾】

◆大学は夢の実現のための教育機関

大学というのは夢の実現のための教育機関かなと思っています。追手門学院大学の校風は大らかさにあると思っています。その大らかさの中でも、挨拶はきちっとできないと駄目です。挨拶は大切なことだと思っています。

◆他人に役立つ人間になる

今日は折角自分の母校でこのような機会をいただいたので、何のために働いて、何のために生きるんだということをお伝えしたいと思います。少し倉本聡さんの話を読ませていただきます。

以下、添付資料と差し替え

「お袋は娘時代に覚えた茶道を若い人に教えながら細々と僕らを育ててくれた。僕は脚本家として稼げるようになってからも、お袋はその生活を止めようとせず、半分趣味のように意地のようにほとんど何にもな

らないその仕事に打ち込み、そして遂に彼女は倒れた。その時、僕はおふくろを叱り、もう僕は稼げるようになったのだから、これからは僕がおふくろを食わせるのだから無理をすることは止めてくれと強引にお茶を取り上げてしまった。それから半年も経たない内におふくろの精神は突然崩れた。激しい衝撃がいきなり発生し、それから6年間躁と鬱との荒波にもまれて、結局そのまま亡くなってしまった。おふくろが死んでから遺書が出てきた。おふくろはその遺書を僕が彼女からお茶を取り上げたその直後に書いていたのだ。ぼくは啞然としてそのことについて何ヶ月も考えた。そして一つの結論に達した。

人は他人から与えられる事は嬉しい。だが与えることはもっと嬉しい。じゃあ、他人に与える事、他人に役立っているという意識こそはその人間の生甲斐ではあるまいか」

これが倉本さんの文章なのですが、皆さんも他の人に対する思いやりを大切にしながら、他の人に役立つ人間になっていただけたらと思っております。

【吉田】

◆大学は宝の山

今、経営管理大学院で勉強している人達が将来経営者になってもらいたいので、是非育ってもらいたいと思っているわけです。しかし、受講するにも時間に制限があり、供給する側もカリキュラムの提供に限界があります。

ですから、あれもこれも勉強して欲しいことは沢山ありますが、すべて限界があります。

しかし、大学というところは、大学を卒業して直ぐに役立つ教育がいいのか、将来役立つ事を勉強してもらうのがいいのか、私はどちらかと言うと後者の方でありたいと思います。

特に学部生は、自分の生き方を全うできる能力と志を育てていただくのに、大学は大人の教育機関なので、学生が自ら選んでやっていかざるを得ないわけで、

我々が強制することはできないのです。単位を与えないという強制の仕方はあるのですが、それには限界があります。是非学生の皆さんは大学は宝の山ですから宝をできるだけ持って卒業していただきたいと思います。

【小西】

皆様、どうも有難うございました。ここで司会者としては議論の取りまとめを行うべきかも知れませんが、時間もありませんし、会場の皆様も内容はしっかりとお聞き頂けたように思いますので、屋上屋は重ねないこととさせていただきます。代わりに、入学して来る学生たちが、より良い人生を送れるよう、より良い教育に、より良い大学にしていく努力を行います、ということをお誓いして、本日のシンポジウムを閉じさせていただきます。と思います。

会場の皆様、パネリストの皆様、本日はお忙しいところをお時間をとって頂き有難うございました。お礼を申し上げます。（拍手で終了）

第1回セミナー

日時:2007年12月4日(火) 16時40分~18時10分
会場:追手門学院大学 第5号館 5304教室

ベンチャービジネスで成功する人物像を語る

小野 洋祐

(ハイブレーション・コンサルタントグループ代表 株式会社S T M会長)



1. 学生時の企業の選び方、成功か失敗か

◆私は落ちこぼれの一人

私の60分間の話の中で、言葉ではなく流れを皆さん方が少しでも理解され、自分のライフスタイル、あるいはビジネススタイルをどのようにするかについて一つでも参考になることがあれば、私の話は成功だったと思います。

私は大学では経済学部で学びました。当時は今と違って10月に一斉に就職活動が解禁になったのです。学部生は約150名いましたが、11月になって就職戦線が終わった時にどこも決まる所がなく、見事に落ちこぼれの一人になっていました。そういう落ちこぼれが5人いました。

まだ皆さんはそういう実感はないと思いますが、今の時代は落ちこぼれにならないためにも早いうちに、例えば3回生になった時には方向を決めておく必要があります。

私が何故落ちこぼれになったかと言うと、ろくに大学に行かなかったため、ほとんど友達も無く、人間関

係やコミュニケーションもなかったのです。

◆村田技術研究所の入社試験

11月になって、閑散とした学務課へ行って事務局の人に「どこかいい就職口ございませんか」と言ったら「知らんでえ」という返事でした。しかし、ふと見たら、紙切れが一枚だけ残っていたのです。数百枚あった紙切れはすでに無くなって、3日前に無かった会社の名前がそこにあったのです。

それは村田技術研究所(後の村田製作所)でした。見ると京都の会社でした。自宅は京都でしたし、就職戦線に遅れたので京都でも仕方がないと思い、大学で「どんな会社ですか」と聞くと、また「知らんでえ」の返事です。それ程爪弾きにされていた私でした。電話番号が書いてあったので、電話しました。女性の声で「主人は今出てます」と言われ、「どういうご用件ですか」「就職の件で電話をしています」「主人が帰りましたら電話させます」のやり取りでした。この電話だけで、まともな会社と違うと私はがっかりしました。

しかし、思い直して会社の住所の場所へ行きました。京都府長岡町でしたが、行ってみると何もないのです。藪の中にブルドーザーが走っていてそこには建物は一軒も無いので、改めて電話しました。今度は“人事課”という女性の声で「入社試験がありますから来てください」ということでした。試験日に京都のYMCAに行ったのですが、その試験が第4回目であることが分かりました。何名採用されましたかと言ったら3名とのこと。京都の町工場で、4回も試験をしてまだ3名しか採用できない会社なのかと考えていたのです。止むを得ず書くべきものを書いて帰ってきました。これが当日の私の印象です。それから「面接をしたい」との連絡が来て、出向いた場所は長岡の藪の中に急造されたバラックの工場でした。

◆村田製作所に入社

結局、来年の4月1日に会社へ来いという採用通知が来て入社を決めました。入社時にはブルドーザーが走っていたところに三つの建物ができていて、一棟は管理関係、一棟は工場、もう一棟は研究室でした。

元へ戻りますが、私が経済学部ゼミ教授〔白杉庄一郎、マルクス経済学者（京都大学）〕に推薦状を貰いに北白川のお宅に行った時、書斎に呼ばれて入ると、友人がいて、教授は「〇〇君どこへ行くんだ」「シャープです」「上場しているのか」

もう一人にも「〇〇君どこへ行くんだ」「野村證券です」有名な会社ばかり。4人目の私に「小野君どこへ行くんだ」「村田技術研究所です」「上場しているのか」

「いいえ」「どこにあるんだ」「長岡です」「どんな会社や」私が邪魔くさくなって「分かりません」と答えました。「わからん所へ行くのか」以降問答なし。これが村田技術研究所に決めた最初の逸話です。さて、4月1日に行きましたら、まだ表門はなく守衛もいません。中へ入ると新入社員が5名いました。2名は文科系で3名は技術系でした。

当時はまだベンチャービジネスという言葉はなかつ

たのですが、39歳の村田昭社長は立ち上がって、「我々は新しい創業ビジネスをやる。今までにないセラミックで電子部品を作る。その技術はまだ世界にない、日本にも当然ない。この市場で我々は世界ナンバーワンになるのだ」社長の話にはエレクトロニクス・セラミック・ナンバーワンという言葉が出てきて、皆あっけにとられてその時を過ぎて終わったのですが、今でも心に残る極めて印象的な講話でした。

◆現在の村田製作所

村田製作所は今6000億円の売上高でセラミックコンデンサーでは世界でナンバーワンのシェアを持っています。携帯電話は100個の部品が入っていて、村田製作所が作らなければ、携帯電話は出来なところまで独占率は上っています。

◆27歳で工場長に

会社の主製品は、セラミックコンデンサーです。その工程は、まず原料のチタン酸バリウムの粉体を1週間に一度10トントラック2台、朝6時から7時に会社へ着くのです。どうして、朝6時から7時に着くのか。それは何がどこから運ばれてくるのかが分からないようにするためです。そして倉庫に入れるとただちに倉庫の扉を閉めるのが私の仕事でした。技術漏洩防止です。また使った袋は直ちに焼却しました。

更にそれを降ろして積み上げて、工程に流すのですが、工程は7～8工程ありました。調合脱水→ミキシング→搬送→成形→と続くのですが、女性に混じって男性の工員がマニュアル通り作業します。次には焼成工程です。電気炉（長さ25m5～6本設置）千数百度前後で処理するのですが、数度の温度差が部品の性能を変えてしまいます。その指示は技術課から来るのですが、しかし実際にやるのは工場働く従業員です。そして管理者の私です。つまり私は27歳で工場（150～200名）の責任者になっていました。その理

由は、創業期で人材がいなかっただけです。

◆指導者がいなかったのが独創で標準化ができた

そういう工程の中で私は工程・資材・設計の標準化を行いました。もっと難しかったのは270名の統轄です。更に難しかったのはTQC（製造現場だけでなく全社品質管理）です。それから製品原価計算、私は5年間程でそれをやりました。27歳の私に標準化ができたのは、上司という指導者がいなかったからです。とやかく言う人間がいなかったのも、自分が考え、自分が想像し自分が思うように仲間と着々とやってきたからです。これは私がその後経営コンサルタントビジネスをやる上で非常に参考になりました。

◆奇想天外の新工場

約5年が経って生産工程の標準化を長岡工場で行って来たある時、社長に呼ばれて「5年間よくやってくれたな、頼みがある。八日市の飛行場の跡地を買ってきたので、そこに工場を作ってくれないか」と言われたのです。今の100倍の工場を作ること、そして使う技術は1ランクも2ランクも高次元のものです。社長は奇想天外の発想を言われたのです。

技術の常務とも相談しましたが、社長の言われる構造改革とか革命的なことを分かるでしょうかと聞けば、常務も「分からない、奇想天外だ。やったこともない」との返事です。

そこから私のストレスが始まるのです。当時新工場の予定地の滋賀県八日市に新幹線は通っていません。電化されていません。汽車ぽっぽに乗り八日市で降り、近江鉄道に乗って飛行場跡地まで行きました。そんな変な荒地の中です。しかし、ようやくやらざるを得ないと思って地元の偉い方を呼んで地鎮祭を終えて整地をスタートした時に、私は病気にかかってしまっていたのです。

◆十二指腸潰瘍

人間というのは自分の能力以上の仕事を与えられた時、追い詰められて胃が破れるのです。十二指腸潰瘍になって入院しました。当時手術は80%成功していたのですが、20%は失敗するとのことでした。先生は止めておけと言うのです。結局内科療法にして、また出血しました。そして、12ヶ月後にまた出血しました。

◆辞める決心

これ以上在職していると会社に迷惑をかけると判断して、私は辞める決心をし、自ら辞表を提出しました。その時私には子供（2歳）もおり女房は妊娠していました…。

その時は辞めても何とかなるさという若さがありました。解放された！という喜びです。これで病気は大丈夫と思いました。今から考えると、天下の村田にいるよりは私の精神的ストレスを無くす方がはるかに値打ちがあったと思います。

◆失業体験

私はフリーになりました。さあ、何をするのか。まず十二指腸潰瘍の手術をして成功しました。手術後12ヶ月経っていました。考えないまま大阪へ出かけ、某コンサルタント会社の試験を受けたのです。

履歴書を見て「村田にいたのですか、即刻採用です」と言われたのですが、私はコンサルタントという業界は何かよく分からないので友達に相談しました。友達は公認会計士・税理士・弁護士なら分かる。国家試験も無ければ、資格も無いフリーターの扱いと違うかという。

私は止めようかと思いました。しかし失業してから既に半年経ち、一年経とうとしているのです。これから皆さん方は失業という目に遭うこともあるでしょ

う。失業はみじめです。だんだん貯金が無くなっています。もう数ヶ月しかない。2週間に1回所定の役所に失業保険を貰いに行くのですが、6ヶ月したらこれも無くなるのです。

◆コンサルタント会社へ入社

そこで前記のコンサルタント会社へ勤めることにしたのです。そのコンサルタント会社は日本に数社あったコンサルタント会社の一つでした。今は上場もしていますが、その当時コンサルタント会社で私が見たものは自分の力を十二分に発揮することのできる職場でした。

よしやるぞ。そこで新しいビジネスを経験しよう。新しい業種・業態を学ぶために、流通・小売・ファッション・感性・サービスの世界の中で、コンサルタント能力を高めたのです。

新鮮でしたね。しかもほとんどの依頼企業は中堅中小零細企業でした。その人達は迷っているのです。会社を作ってスタートしたが、これからどうするのか。資本関係は、人材関係は、組織は、制度は、人事はと相当の問題が山積しています。

こちらは当時は、あたかも全てを知っているように診断し「指導」し、実は、企業の方々と共に考えながら苦しみながら課題を解決して、成功に導くのです。これがコンサルタント業務です。

2. 私が選んだ第2の職業

経営トップコンサルタント

◆コンサルタントの三つの形

経営コンサルタントには三つの形があります。

1. 情報提供コンサルタント
2. 経営サービスコンサルタント
3. 経営指導コンサルタント

企業の業界の中で、社長の最も困るのが競争相手は

どこにいるのか、どういう技術を持ち、どんなシステムを持ち、どういう方向に戦略を向けるのか、これに対して、商社や金融の出身メンバーがその企業に情報を流すのです。これが1番目の情報提供コンサルタントです。私は情報提供コンサルタントではありませんが、私流に言うならば情報ブローカーです。

次に2番目の経営サービスコンサルタントは、あえて分類するならば税理士・公認会計士・弁護士その他、経営の部分部分で例えば人事制度・会計システム・マーケティング・人材教育などにノウハウを提供するタイプです。私はこの経営サービスコンサルタントでもありません。

◆私は経営指導コンサルタント

私は3番目の経営指導コンサルタントに挑戦する自覚を持つに至りました。企業の大小に関係なく一つの企業において、経営トップでマネージメントを行う、取締役企画室長、取締役管理室長、取締役財務部長、取締役事業部長など経営の将来を決め、経営の諸問題を解決する人達に適確なアドバイスをするのです。企業も人間の身体と同じですから、診断という行為をします。経営診断です。

◆企業の頭脳・管理システム診断

まず、企業の頭脳の診断をします。経営トップが適確な意思決定ができるのかどうかを診断します。次は神経系統の診断です。情報システムまたは管理システム診断です。

その結果、その企業の将来に向かっての重要な計画を整備するのです。経営診断を受ける向こうは経営には自信を持った社長がいます。我々も自信を持って経営診断に乗り込むのです。

◆経営トップではなく、企業に忠誠を誓う

経営トップに忠誠を誓わないで、企業に忠誠を誓う。この一言は重要です。今日までに200社ほど企業診断をしてきましたが、その内少なくとも10%以上の会社に対して「御社が成長しないのは、御社が赤字に転落するのは、トップであるあなたが悪いのです、あなたに問題があるのです」と言ってきました。

◆企業の具体的な病状と課題を提示

例えば業界で立ち遅れている企業に対して「財務部長を奥様から専門家に代えましょう。」例えば企画室長は非常に弱い。「この業界で優秀な企画室長に代えましょう。」例えば「社員の賃金はプアです。従ってプアな人間しか集まらない。」このように具体的な病状と課題を指摘し提示するのです。

この提案に理解できない経営トップと私との間に戦いが起こります。コンサルタントの私を切るか、我々に従ってやっていくか、勝負です。凄い仕事です。

◆構造改革に手をつける

そして多くの場合はこの企業の構造改革に手をつけます。戦略の方向を変える。業種・業態を変えてしまう。

例えば、京都にニッセンという呉服・衣料等のカタログ販売、訪問販売の会社があります。今、年商1500億円です。まだ会社が小さい時、川島達三さんというすばらしい創業者がおられました。カタログ販売で一気に伸びたのです。

25年前、60億レベルの時に、混乱していた経営の将来に向っての重要な課題を整理したのです。川島社長は私の提案に対して、次々と構造改革をされました。トップと経営コンサルタントの考え方と力が合った成果です。

◆成果主義の導入

「京都ニッセン」にはこんな提案もしました。実力主義・成果主義の導入です。採用は地方でやりましょう。訪問販売とかカタログ販売等お客と直接接触する販売会社は現場の成果を上げた人材が店長になり、本部長になり、経営者になるという成果主義人事を導入しました。

◆企業は誰のものか

もう一つの事例は現在東証一部上場のオートバックスです。現在2000億円の売上高です。全国500店舗展開していますが、未だ零細企業の段階で経営管理制度を標準化しマニュアル化し全国展開のベースをつくったのは我々コンサルタントでした。

3. 今、大学で学ぶことは何か

ーすぐに役立つ人になるな！ー

◆企業も人材も淘汰される

皆さん方は経営を学んでいますが、サラリーマンになって組織の中で規制され翻弄される中で給料を貰って安泰に生活していくのは今後あり得ないことです。企業そのものが競争の中にあるとき、企業の中の人間が競争の場に置かれなければならないはずです。企業は弱者淘汰されます。だから人材も淘汰されます。

次に、国家試験を受けて税理士になる、公認会計士になる、弁護士になるのはどうでしょうか。今までは少数のエリートと思われていました。しかし、その業界に入ると、弁護士も公認会計士も税理士も、まともに豊かなビジネスライフを送り得る人は30%程です。後の人は「ワーキングプア」と言っても過言ではありません。その業界で悠々と暮らせる時代は過ぎ去ったのです。

◆ 30歳で第1回の勝負

では自分で事業を興して経営者になるか、企業で淘汰されない人材になるか30歳で第1ラウンドの勝負はついていきます。40歳で第2ラウンドの勝負はついていきます。50歳になった時、もう取り返しはつきません。

30歳で第1回の勝負です。この時、皆さん方は自分の特性を打ち立て、実力を磨いて、特性に合う仕事で勝負するのです。

◆ 実力だけが将来の夢を実現させる

大企業も中小企業も変化があります。ベンチャー企業は更に変化があります。経済的に豊かになり、自分の個性が生かせるという将来の夢を実現するのは「実力」だけです。それ以外の何物もありません。

◆ 資格を取るための勉強はするな

これからあなたは何を学ぶべきか。私は変わった提言をします。資格を取るために勉強するなということです。卒業して就職して直ぐに役立つ人間になるなど言いたいのです。単位を取らねばならないので仕方がないが、真面目に授業を受けるより、どんな企業へ就職しても自分の個性を発揮できるような哲学を持つことです。

◆ 私が必ず出席した二つの講座

私は大学でまともに講義を受けず、このままでは卒業できないと言われたのですが、必ず出席した授業が二つあります。

その一つは経済学部経済学科のマルクス経済学の資本論の講座です。価値と本質は何かです。その先生は3回生になった時、ケインズ等の近代経済に切り替えたのです。その学説を学ぶのではなく、その本質

は何かということで、これは面白い講義でした。

もう一つは経営学です。アメリカ経営学と違います。ドイツの経営哲学を学んだのです。これがまた面白かった。しかし会社に就職しても何の役にも立たなかったのですが、考え方に価値があるのです。何故、何故、何故を繰り返して追及していくのです。

それは私が誰にも指導されずに村田製作所で工程を整備し、原価計算システムをつくり、TQCシステムを作った原動力になったのです。

神戸の某大学で先生がパソコンを与えて会計の授業をしたら、皆喜んでやってくる。経済哲学や経営理論をやれば学生は来ないといひます。当大学には素晴らしい先生がいらっしゃるので、是非経済哲学や経営原論等をしっかり学んで、どこでも活用できるようにしてください。

◆ ベンチャービジネスのトップの特性

ベンチャービジネスの経営トップの特性は3つあります。

1. 物事の本質を理解しようという哲学を持っていること。

2. 少なくともその業界でトップになってやるという強い意欲。もし潰れかかって辞めるのなら最後に辞める人になること。

3. 三つの体験をする必要がある。それは①貧困②死の宣告を受けるような病気③そして人に情を持ち、愛を捧げ素晴らしい恋愛をする。

成功した本田宗一郎さん、松下幸之助さん、村田製作所の村田昭さん、いずれもこの三つを体験しています。

先日、中国から女性8名を含む30名の団体が来られた時にこの話をしたら、皆手を叩いて感動していたことを報告して、終わります。

以上

Profile

小野 洋祐氏

京都府出身、1959 年滋賀大学経済学部卒業。経営哲学・経済学史・独占論ならびに Samuelson Economics を白杉庄一郎教授（経済学博士・京大）ゼミにて学び、経営管理論・労務管理論を山本安次郎教授（経済学博士・京大・日本経営学会最高顧問）から学ぶ。1959～67 年、村田製作所本社入社。

1969 年、経営コンサルタント業界に入り、自ら独自の「経営管理会計システム」を企創する。

1978 年、(株)S T M プレーン設立。代表取締役社長就任。

1986 年、占部都美神戸大学名誉教授を初代学長に迎えてハイ・プレーン・ビジネス・スクールを開講、今日まで、修了生 2000 人を育てる。

現在まで、経営戦略コンサルタントとして上場・中堅企業を対象に、経営戦略ならびに経営総合管理の課題に挑戦し、ユニークでシステマティックな戦略発想で、異色企業を上場まで育成。製造業から流通・小売・サービス業など、業種・業態を問わず 300 社を超える企業の経営診断・指導実績を持つ。また、傍ら、セミナー講師・講演・原稿執筆とエネルギーギッシュな活動を展開している。

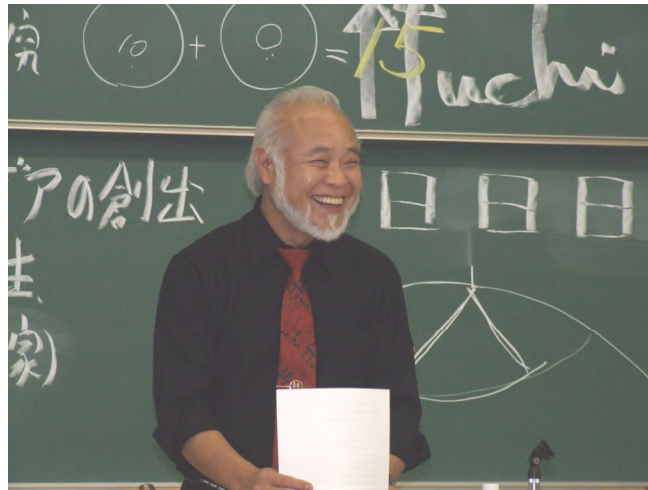
第2回セミナー

日時:2007年12月18日(火)16時40分~18時10分
会場:追手門学院大学 第5号館 5304教室

自然と芸術、アイデアの創出について

竹内 洪

(ガラス工芸家・サンドブラスト創始者)



◆頭を和らげるクイズ

今日は楽しい授業になると楽しみにして参りました。ガラス工芸作家の竹内です。今日は「自然と芸術、アイデアの創出」というお話をさせていただきます。題は堅苦しいですが、内容は非常に柔らかくて楽しいものです。

日ごろ皆さん方が生活の中で目にしたり、耳にしたり、映像で見たりすることも余り興味がないと見過ごしてしまったり、行くチャンスがあるにも拘わらず行こうとしなかったりすることが非常に沢山あると思います。ですから日ごろ見ている自然のビデオを見ていただきます。日ごろ何気なく見ているが、こういう事があるんだなというのを30分ぐらい見ていただきます。これは私がテレビで放映したものを、今日のために短く編集したものです。

その前に頭を和らげるためにクイズを出します。

1. 自分の立っているところに旗を立てます。そこから真南に1km歩きます。そこから真東に1km歩きます。そして真北へ1km歩きます。そうしたら出発点

に着きました。その間に熊を見ました。その熊は何熊かというクイズです。

(講師)「できた人いますか」「答えてください」

(学生)「白熊です」「黒熊です」

(講師)「理由は?はい、5番の方、正解です」

いろいろな考えは、どうしても自分の周りでしか考えられないのです。ですからどれだけ広い見識と視野を持ってアイデアを出していくかということから始めないと、いい発想はなかなか難しいのです。

2. 次にもう少し簡単な問題にします。コインが2枚あります。2枚の合計が15円です。ところが、1枚は5円ではないのです。いくらといくらのコインですか。日本の通貨コインで、普通にわれわれが行っていることです。

(学生)「〇×」「△□」

(講師)「そうです。5番の方が正解です。」

なぜ2枚で15円かという事を考えれば、結論はおのずと出てきます。

◆バラの棘（とげ）は何のためにあるか

日ごろ見る、聞く、話す、何気ない事にも興味を持つことにより、柔軟な発想は出てきます。

広域な知識が無ければ、豊かなアイデアはできません。狭い知識の上に、良いアイデアは出ません。

今から17問の問題が書いてある用紙を配ります。それは日ごろテレビや活字に出てくる話しであったり、日常目にしているものばかりです。これを書けるところだけ書いてください。正解率20%あればよろしい。

2番のバラの棘は何のためにあるのか。日ごろ見ているあの棘は何のためにあるのでしょうか。

バラの棘はどこにあるか書ける人いますか。

バラの棘は下を向いています。バラは細いので自立することはできません。蔓でもありません。蔓であれば他のものに巻きつきますが、バラは自立もできないし、巻きつくこともできません。だから棘は茎が伸びた時に、物に引っかかるためにあるのです。

◆日本全土がスギ・ヒノキになる

スギやヒノキ林をほったらかしにしておくとどうなるでしょう。今や日本の50%近くが檜や杉の林になっています。このまま放っておくと、日本全土が杉・檜になってしまいます。

何故かと言うと、スギ・ヒノキは虫が食べません。虫が食わないということは鳥が来ない。小さな実や虫が居なければ鳥は餓死する。その鳥が居なくなれば猛禽類のフクロウ、ワシ、タカは居なくなる。落葉樹は虫の糞が落ち、落ち葉が腐り、地衣類を育てバクテリアを増やす。バクテリアは土壌を豊かにし樹木を育てる。これが生態系の循環です。

スギやヒノキは何千キロと花粉が飛散し媒花する。自生種よりも成長が早く、虫が居なくても風で受粉するスギやヒノキを放置すれば、自生種は滅亡する。広葉樹や照葉樹、落葉樹がなくなれば、ドングリやカキやクリがなくなり、熊などの野生動物の食料がなく

なり人里へ出没するようになり、今年だけでも、人里に現れて射殺されたクマの数は三千数百等に及んでいます。また、スギやヒノキの根は自生種のように横に張りません。根が絡み合わず土砂崩れがおきやすくなります。スギやヒノキを放置すれば、すべての生態系は滅亡する。その先に人類がいます。

◆何故濃い緑色の花はないのか

1番の何故濃い緑色の花はないのか。誰か答えて下さい。間違ってもいいから答える事が必要なのです。

正解は、緑色の花だと虫に見つけてもらえないからです。虫が花粉を運び受粉する花を虫媒花と言います。だから目立とう目立とうとしているのです。お花畑でいろいろな花が咲いていますが、あれは自分のところに虫を集めるために皆一生懸命競い合っていて、花同士は仲が良くないのです。

◆14年で山の景色が一変

この大学から15分ぐらいの所の山の中腹に私のアトリエがあります。14年ぐらい経ちますが、当時と今では山の景色が随分違います。昔は秋になれば紅葉でしたが、今は緑です。冬になっても緑です。スギ、ヒノキ、針葉樹が増えているということです。

◆彼岸花は全国同時に咲く

夜の長さが長くなると花が咲く植物を短日性植物と言います。たとえば朝顔・彼岸花・菊・桔梗などです。彼岸花はここで一輪咲けば日本全国同時に咲きます。これは温度によって咲くのではなく夜の時間によって咲くのです。ですからカレンダーに彼岸の入りというのがありますが、彼岸の入りに咲くから彼岸花です。桜などは1ヶ月半ほど咲く時期が違いますが、彼岸花は1時間半しか差がありません。日本全国同時に咲くのです。

◆鳥の謎

鳥が常に糞をしているのは何故か、分かる人いますか。これは体重を軽くするためで、肥満の野鳥はいません。燕が家の出入り口に巣を作るのは何故でしょう。カラスや蛇などの外敵から身を守るために、人間の出入りの一番多いところに巣を作ります。最近は一アーケードの中に巣を作ります。アーケードの中までカラスは入ってきません。だから段々と人間に密着して生活するようになってきました。

◆鮎や鮭は何故遡上するか

鮎や鮭は何故遡上するのか。これは上流に行けば行くほど湧水が多くなるのです。地球の温度が15度ぐらいで、湧水は10度から13度ぐらいです。だからそういう所で卵を産めば暑くても寒くてもいつも一定の温度で孵化してくれるのです。稚魚は温度差のない安定した水温で育つ事ができます。

◆軟水と硬水は何故できる

軟水と硬水は何故できるのでしょうか？
欧米や中国へ行くと硬水で、生水を飲むと腹痛を起します。日本は軟水です。軟水と硬水は、ミネラル分の含有量によって違うのです。
ミネラルはカルシウムや燐、石灰などを溶かしてできるのですが、降った雨は地中に浸透します。浸透した水は、広い地中でミネラル分を十分溶かします。
ところが、日本は島国ですから、地面に停滞する時間が短いのです。硬水は1リットル中に200ミリグラム以上のミネラルを含んでいます、軟水である日本は1リットル中100ミリグラム以下です。
ちなみに、ヨーロッパの中でもイギリスは島国ですから軟水です。

◆琵琶湖の水

琵琶湖に流れる雪解け水が少ないとどうなるでしょう。昨年はサンケイバレーとか箱館山に雪が降りませんでした。もし、今年雪が降らなければ来年、再来年は水が飲めません。

何故かと言うと、冷たい水は湖底に流れ込むのです。それが湖底の淀んだ酸素のない太陽の当たらない水を上に浮き上がらせます。それを全循環と言って、上の水と下の水とがごろっとひっくり返るのです。雪解け水が少ないと琵琶湖の水の全循環ができなくなり、水質が悪くなって飲めなくなります。

◆地球温暖化

地球温暖化は我々の足元まで来ています。地球の水の量は何億年前の太古の昔から一定です。

大気中も含めて循環しているので、水を汚すと、我々は大きなダメージを受けることになるのです。

地球温暖化が進めば水面が上昇すると言いますがなぜでしょうか。解る人は居ますか？「氷が溶けるからですか？」「そのほかの答えはありませんか？」南極大陸は陸の上に3千mの高さで氷に覆われているので、これが溶ければある程度海面が上昇しますが地球の海面上昇には程とおいです。北極は海水の上に氷が浮かんでいるので、氷が溶けても海面は上昇致しません。温暖化になると氷が溶けるのは、水が膨張するのです。水は地球の74%もあるので、地球の74%の膨張が海面上昇をするのです。

◆重要な島「沖の鳥島」

沖の鳥島は東京から1750km南にある島です。この島は数十cmの島が2本突き出ています。昔は3本あったが流木が当たって折れたので今は2本です。この島があるから日本の排他的海域が守られているのです。それがもし2本とも折れてしまえば、日本の

排他的海域の45%がなくなってしまう。排他的海域は200海里で1海里は1852m(約2キロメートル)です。

◆フードマイレージ

フードマイレージとは、食物の重量×距離です。それによってCO₂がどれだけ出たかを計算するのです。

ですから地産地消といって、地元で出来たものは地元で食べましょうというのはどれだけCO₂排出のためにもよいかということです。

緑の回廊というのは、循環型生態系で、生態系がぐるぐる回って豊かな土地であるということです。

【この後どんぐりをテーマにした環境に関するビデオ鑑賞】【途中でガラス工芸のビデオに切り替え】

◆日に一本線を入れて八つの漢字を書く

切り替えるまでに用紙に「日」を八つ書いてください。これに後1本線を入れて8種類の漢字を作ってください。この問題は六つか七つぐらいでほとんど止まってしまう。これはアイデアを考える時にどういう風に考えるかのヒントになるのです。物を考える時に、縦を考えたら、下へ伸ばそう、下へ伸びたら、上へ伸びよう、上へ伸びたら上下通そう、これで縦が終わったら次に横にします。そういう風に系統立てて考えていくと、考え方は意外と楽です。それを系統立てないで考えると意外と時間がかかるし、脈絡がないのでなかなか到達できないのです。だからすべて順序立てて考えなければ、なかなか進まないのです。

◆1:10:100から100:10:1へ

ものを考える時に1対10対100と言う考え方があります。1というのはアイデアです。10はアイデアをどのようにして実践するか、100は結果です。

例えば1のアイデアとして、この暑い時期に何か爽やかな飲み物があつたらいいなということで、炭酸水はどうだろう、炭酸水に少し酸味が入ったレモン系統の味にしたらどうだろうということで、それをレモネード(ラムネ)とすれば、これは面白いから作ろうということです。

100というのは昔はバケツのようなものに氷を入れて、お客が一人来たら栓を抜いて渡す。10人来ても100人きても同じことを繰り返すのです。これが1対10対100で100の労力が要るのです。

これを100対10対1という考えで100をアイデアにすれば自動販売機にして、沢山入れておけば、お客さんが来てコインを入れて勝手に取り出して飲んでくれるのです。これが100対10対1という考え方です。

◆アイデアは出し切る

アイデアは出す時に出し切ってしまうということです。出す時に「できないだろう」「そんな駄目」ということでなく、アイデアはアイデアとして出し切るのです。その中から何がいいのか取捨選択をする方法を取らないと、皆がアイデアを出しているのに足を引っ張ったりするとアイデアは出てこないのです。

◆価値あるソフトを活かす

日本の場合はソフトにお金を支払わないという土壌が非常に強いのです。ソフトは見えないけれども最も価値のあるものと思います。だから価値あるソフトを活かすようにしないと駄目です。

◆プロのソフトは高価

昔アフリカにゲーリープレーヤーというゴルフアがいましたが、ある所でパーティがあり、ある酔っ払いが「プレーヤーさん、私はあなたのファンですよ、

パットが最近入らないけれど、どうしたらいいでしょう」と聞いたのです。そうすると1週間してゲーリープレイヤーから高い請求書が来ました。そこで「酔っ払って聞いただけなのに、こんなに高い請求書がきたがどうしよう」と友達の弁護士に聞いたら「相手はプロだから、それは払わなければならない。それがノウハウのコストだ」と言われて仕方なしに払ったところ、1週間してから弁護士から請求書が来たと言う話ですが、これがソフトの価値なのです。

以 上

Profile

竹内 洪氏

1982年、独 Frankfurt にて世界初のサンドブラスト精密彫刻「菖蒲」「松籟」「薊」など十数点発表、1983年、独・仏・伊等の Europe 各地の作品展・カンヌ国際芸術展大賞受賞・France Serge Marjisse 賞受賞
ニューヨーク SOHO 大賞受賞、1998年、大阪府工芸功労者表彰・国内外招待出品及び審査員、日本ガラス工芸協会・日本工芸会・大阪工芸協会・W.D.C.・国際デザイン協会京都国際工芸センター・奈良デザイン協会・茨木美術協会。
アトリエ：大阪茨木市千堤寺

第3回セミナー

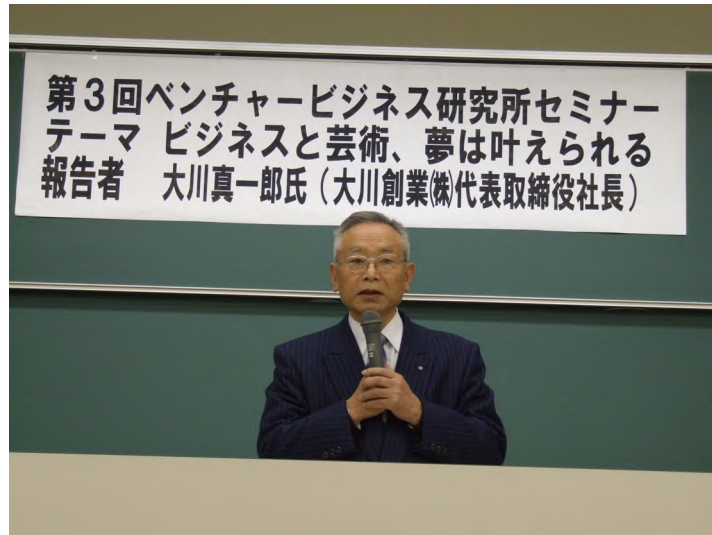
日時:2008年1月15日(火) 16時40分~18時10分

会場:追手門学院大学 第5号館 5304教室

ビジネスと芸術、夢は叶えられる

大川 真一郎

(大川創業株式会社代表取締役社長)



◆24社創り10社つぶした。

私は大体2時間しゃべって、1時間目ぐらいから調子に乗ってくるのですが、先生から1時間で終われと言われていまして、調子に乗る前に終わるのかなと思うと残念です。

私はベンチャー企業を24社創り、10社つぶしました。小西先生からは失敗した話だけでなく、成功した話もせよと、言われていますので、今日は成功した自慢話になるかも分かりません。

しかし何故失敗したのか、こういうやり方をしたのでは駄目だということを知ってもらった方が為になるのではないかとも思っています。だからもう一度機会を与えてもらって、次は失敗談を中心に1時間話したいなと思っています。

今日与えられたタイトルは「ビジネスと芸術、夢は叶えられる」で、レジュメ通りしゃべりたいのですが、話があちこち飛んでしまうこともご了承ください。

◆金儲けでなく文化だ

私が「オペラハウスとホテル」を考えたきっかけは16年前のバルセロナオリンピックの年にぺらぺらと雑誌をめくっていたら、レジュメの冒頭に書いているように、「人間金儲けをして死んだ人は一年で忘れ去られてしまう。しかし文化(文学、美術、音楽、建築)を遺した人は50年、100年後の人々をも幸せにする。私は文化を残す為にボバデリアというホテルを作りました」というスペインの経営者の言葉を読んで、ガーンと殴られたような感覚でした。

それまで、日本は高度成長の真っ只中にいて、バブルの時は坪17万円で買った土地が大阪府が買収する時は坪当たり500万円の値がついて、笑いが止まらない。株も同様に上がったので、儲けたと思っていたら、やがてバブルが崩壊し、どかんと下がって元の木阿弥どころか大損していました。

そういう金儲けのことばかりやっていたら、大川真一郎の名前は遺らないのではないか。金儲けではなく

文化だと感じたのです。

◆16年前にオペラハウスを建てる発想

丁度その頃、関西フィルハーモニー管弦楽団に20年間代表を勤めていましたので、関西フィルがもっと活動できるようにオペラハウスを建てるという発想を16年前に考えたのです。

その頃から、毎年オペラハウスはどうなっているのかと聞かれていましたが、今年の3月4日にオペラパークとして1号棟を作ることにしました。

◆スペインのホテルに感動

それまでに家内とスペインのボバデリアというホテルを見学に行きました。タクシーに乗れば高くつくので、国際免許証持参しておらず日本の免許証を見せたらOKと言われたので、レンタカーで行ったのです。スペインという国はおおらかな国だと思いました。

そのホテルに行って感動しました。今まで日本では金儲けとか、目先の事ばかり考えていたのですが、そのホテルは広大な敷地に農薬のない畑で惣菜を作ったり、アヒルを飼ったり、ゴルフの練習場やテニスコート、スイミングスクールも完備しており、6千円で泊まることができ、ワイン飲み放題でした。

スペインへ初めて行って、写真を撮ってきましたが、建築は芸術的で素晴らしいのです。スペインでは何処を撮っても絵になる感じです。そういう素晴らしいところで、これがスペインの文化かなと思いました。

◆オペラハウス建設の第一歩（1号棟完成）

そして「よし、オペラハウスを建てるんだ」と決心したのです。その第一歩が1号棟で、1階にダイエーの食品売り場を設け、2階にはユニクロ、3階には赤ちゃん本舗を入れ、その他小さなテナントを40店入れ、3月4日にプレオープンの予定です。昨年4月1

9日、私の誕生日に起工式を行い、やっと1号棟ができました。

そして2号棟は昨年11月の終わりのころ、全ての新聞に載りましたが、京阪百貨店が京阪電鉄沿線以外のところに初めて出店するというので、大東市の住道駅前に出てくることになり、これもすべてスペイン風です。

16年前に考えたのはスペイン風の建物を建てるためトレドの城やオペラハウスを参考にしようと考えていたのですが、途端にバブルが崩壊して、銀行に借りどころか貸しはがしに遭ってずっと苦労していたのです。

やっと昨年の4月19日に収益還元方式と言う形で投資していただくことになり、1号棟が間もなく完成という段階で、建物は完成したのですが、テナントの内装工事を行っているところです。よければ、3月4日に来ていただきたいと思っています。

◆3号棟にオペラハウス (夢は持ち続けることが大切)

これをオペラパークという名称にし、2号棟、3号棟と続きますが、3号棟はバルセロナの町の中のオペラハウスを参考に、作りたいと思っています。その夢で今日までやってきました。夢は持ち続けることが大切で、16年間持ち続けています。まだかまだかとオペラハウスのことを聞かれますが、私はいつも言うのはベートーベンが21歳の学生の時に第九の歓喜の歌を作ると宣言して、出来たのは55歳の時で、34年間かかっており、それに比べればまだ早い方だと思っています。

◆夢は若いうちに持て（早く持つほど良い）

何故70歳を過ぎてから、こういうことをやるのかと皆さん思っておられるでしょうが、何故このように計画が遅れたかは私の反省でもあり、皆さん方へのは

なむけの言葉ですが、若いうちに夢を持つということです。早くもつ程、叶えられるのが早くなるのです。

野球の松坂投手は10歳の時に大リーガーになる夢を持ち、ゴルフの石川遼プロは小学校2年生でプロになる夢を抱いていたように、夢が早い人が成功しているのです。皆さん方のように若い時に将来こういうことをやりたいと決めた方が、私のように歳を取ってから決めるより、もっと早く実現できるのです。

◆人生を大きく変えた小学校4年生 (馬鹿の語源の精神が今も生きている)

私の場合は、残念ながら、小学校に入った1年生の時は、尋常小学校で、2年生の時は戦時体制で国民学校になり、やがて敗戦になりました。それから、学校の教育が全然違ってきました。軍国時代の言葉を消すことをやらされました。「討ちてしやまん」「鬼畜米英」などを消すのです。

それから小学校4年生で小児結核になりました。20歳まで生きられない。死が目の前に迫っている。あの頃の結核は今のエイズや癌患者のように目の前に死の影が漂い夢どころではなかったのです。

ただ私の人生が大きく変わったのは4年生の時です。近所の人々が肺病を貰うようにして次々に亡くなっていったのです。まだ小学校4年生で近づいてくる死に直面しながら生きていた時に、私の人生を大きく変えてくれたきっかけが「鹿も四足 馬も四足」です。

ラジオを聴いていたら、聞こえる歌が「鹿も四足 馬も四足」で始まる「鶴越の逆落とし」でした。いまままで、友達は外で騒いで遊んでいるのに私だけがこんな病気になって悶々と布団の中で暮らさねばならないか、神も仏もあるものかと思っていました。

学校は75日も休んで、たまに学校へ行くと、劣等生でついて行けない。しかしこの歌を聴いて、元気にはしゃぐ鹿のような友達も、のろまな馬のような自分も同じ人間ではないか。あいつにできて俺にできないはずはない。やらない奴は馬鹿だと気付いたのです。

馬鹿の語源がここにあるとも思いました。今75歳になりますが、いまだにこの精神で生きています。

◆世のため人のための新聞配達で体質改善

小学校の4年生で、やらない奴は馬鹿だと気付いて、今何をすべきかを考えました。その時に思いついたのが世のため、人のために役立つ仕事をしようと4年生の後半から新聞配達を始めたのです。

冷たい冬の朝、真っ暗な4時に起き、新雪をサクサクと気持ちよく踏みながら、ぐるっと一回りしてくると、少し汗ばんでくるという仕事を6年生まで、2年4ヶ月間続けました。

何と1年生の時は百日咳が二百日咳になって、47日間休み、2年生・3年生も病気勝ちで明日はないと感じるほど体が弱かったのです。

ところが、6年生まで新聞配達したおかげで、いつの間にか自分が病気ということを忘れてしまっていたのです。今でもレントゲンを撮ると跡が残っているので、完全に治ったわけではないが、病気は休止状態で今日まで生きられているのです。

◆中学・高校の6年間皆勤賞

そして、小学校の時は劣等生だったのが中学・高校は6年間無遅刻・無欠勤で皆勤賞でした。その当時の席は1番が級長で一番後ろに座り、2番から順に前の席に座るのです。だから一学期毎に席が替わり、席を見れば誰が何番か分かる仕組みでした。

最初は一番前で先生に叱られていたのですが、段々後ろの席に移っていくので快感を覚えるようになりました。

中学・高校では卓球をやり、学年ではチャンピオンになりましたが、3年生になると皆受験で止めていくので、私一人になってしまいました。その時、他の生徒は進学を決めていました。親父は質屋をしていたが、後を継ぐのが嫌で私は何をするか目標がなかったの

で進学も決めていなかったのです。

◆あいつが阪大なら俺も阪大

しかし、あいつが阪大を目指している。あいつが行くのだったら、俺もできないはずはないと阪大を受験したが見事に失敗しました。

それでYMC Aの予備校に行きました。行ってみると、皆シュンとしてうつろな顔をしていたが、唯一人前田君というのが「俺は阪大のオーケストラのコンサートマスターになるのだ」と叫ぶのです。二日目も三日目も叫んでいるので、こいつ遂に頭がおかしくなったのかと思いました。

後の連中は皆シュンとして、寝ている人もいるのに、一人毎日コンサートマスターになると言っている男がいるので、自分もコンサートマスターが何か知らなかったが、俺もコンサートマスターになると言うと、コンサートマスターは一人だけで、俺になるからお前は要らぬと言われました。

そう言わずに一緒にやらせてくれと言ったが、19歳で初めてバイオリンをやっても無理だから、フルートぐらいなら良いと言われたので、早速家に帰って、親父に今度大学に受かったらフルートを買ってくれる約束をしました。

◆フルートを買ってオーケストラに入るという目標ができた

ここで、私に目標ができたのです。今までは目標がなく「あいつがやっているから自分もやる」程度でしかなかったが、今度はフルートを買ってもらってオーケストラに入るという目標ができたのです。おかげで、勉強も身に付き1年間の浪人で入学できました。

そして、約束通り、親父にフルート買ってくれと頼むと、親父は「そんなこと言ったか、今まで、府立の高校で月謝はたいへん安かったが、私立の予備校で1年間に5倍もする月謝を払って、そして浪人の親だと

恥ずかしい思いをさせて、その上にフルート買えとは何ごとか親不孝者め」と言うのです。

親父は頑固で一度言うとなかなか変えないのです。ここで皆さんに言うておきますが頑固は絶対だめです。頑固は癌になることを覚えておいてください。親父は頑固で癌で亡くなりました。

親父に断られてシュンとしていたら、親父が「質流れの楽器があるよ」というので、それを今でも吹いています。直近では2月2日に尼崎のピッコロシアターの大ホールで演奏します。関西歌劇団とか関西二期会とかの歌手の伴奏をするのです。無料ですから、聴きにきてください。

◆我流は駄目

初めはクラリネットの楽器の名前も分からずに楽器をもってとにかく楽団に行きました。吹いてみよと言われたが全然吹けず笑われたのです。しかし、卓球の時に失敗しているので、我流でやっていたのでは駄目だということが分かっていました。

そして、今の大阪フィルハーモニーのクラリネット奏者に習いました。そして入ってみたら、今まで1年間希望をもって阪大のオーケストラのメンバーになるのだと思っていたのが、セカンドというもののほど面白くないものはなくて、いいところは2年先輩の学生がやり、ブーブーという和音ばかりをやらされるのです。3時間何も音を鳴らさない練習が続いたのです。あれだけ憧れて入ったのに悔しくて家で先輩の3倍、毎日3時間以上稽古しました。

◆チャンス到来

チャンスが訪れてきたのは2年生の後半です。ある時先輩のクラリネットが故障したので、先輩の楽譜を横取りして吹いたら先輩はびっくりして「お前にトップを譲る」と言ったのです。それ以来、未だにこの歳になっても吹いています。

◆三洋電機に入社

大学を卒業して、三洋電機に入社しましたが、そこは業界では7番目にスタートした冷蔵庫工場でした。工場長から「お前は大学を出ているのに、こんなことが分らんのか」と叱られました。大学卒で工場へ配属されたのは私が初めてだったのです。

いろいろ新しい課題を与えられて、無い知恵を絞っているうちに、2ドア冷蔵庫やアートドア冷蔵庫とかいろいろやらせてもらいました。アートドアでは無茶苦茶儲けさせてもらい、3～4年、何も仕事しなくてもよいからアメリカで遊んでこいと言われた程です。

そこで、英会話と車の運転を習っている時に、工場長は鳥取三洋の常務に栄転する。お前も行ってくれということになりました。今度は冷蔵庫ではなく暖房器をやらされたのです。そこで、四つ折りのホーム炬燵を考え、このアイデアで百万台売れました。この記録は今だに破られていません。

その他、パン焼き機のデザインや子供用自動車でグッドデザイン賞をとりました。その縁で阪神タイガースカーのデザインも手がけました。今年の4月に甲子園で展示するので、見に行ってください。

また、昨年9月に足を骨折して入院していた時、タイガースカーの歌を作曲し、友人に詩を作ってもらいました。これも売り出そうかなと思っています。

皆さん、私の経験から「何事もやろうと思ったことは最後まで諦めずにやれば、必ずできる」ということだけは肝に銘じていただきたいのです。

◆やると決めて熱中すると神様も味方になる

私は鳥取三洋電機で3年間に50件も新製品を開発したのです。こういうことをやりたいと申し出たときは、眉唾ものと思われがちなのですが、3年後には見事に製品となるのです。

やると決めて、それに熱中すると必ず神様がおられるとすれば味方になって良いヒントがパッと浮かん

でくるものです。

◆人脈を大切にすることが重要

また、人脈も大切です。良いアイデアもなかなか成功しないこともあります。人脈を大切にすることによって、達成の手助けになることがあるので、人脈を大切にすることは非常に重要なことです。

私が子供の充電式自動車をデザインした時にグッドデザイン賞をもらいましたが、一度大人の車を作りたいなと思っています。

更に、ショッピングカーと自転車をひつつけたらどうかと考えました。自転車の後輪だけを使い、前輪はショッピングカーの2輪にし、大川の名をとってオーカートと名づけて商標登録して試作品を作ったのですが、見事に失敗しました。倒れやすいのです。キャスターを逆にしたら、うまくゆきました。押して駄目なら引いてみろです。

◆本家を継ぐことになった

鳥取三洋で3年間に50件の新製品を開発し、電気屋さんの店頭で私の作った製品が並んでいるのを見る喜びを感じて、人生一番幸せと思っていたら、事情で本家を継ぐことになったのです。帰って一年後に叔父が亡くなりました。

◆15億円の借金

そのために相続税が1億5千万円かかったのですが、その借金を早く返そうとボウリング場に出し、15億円の借金を作り、見事に失敗したのです。15億円の借金を返済するには月に3千万円返さなくてはなりません。15億円借りても3億円は強制的に預金されているので、これで返済すれば、10ヶ月しかもたない。

もう駄目だ。一番苦しい時は、健康な体がだんだん

蝕まれる時です。3億円が次第に無くなっていく時が一番苦しかったのです。すっからかんになってしまえばもう何とでもなれ。持っていくものは皆持っていけと大胆になれるのです。

一番苦しい時にクラリネットを吹いていると、じっと我慢して唾を飲み込んで金を使わないという考えを子供の時に聞かされたのを思い出したのです。月に3千万円を返すというのは元利合計で、利息だけなら月に5百万円で済むことが分かり、これを思いついてホッとしました。

◆いざ大変の時は息を吐け

皆さんに覚えておいていただきたいのは、いざ大変だ、どうしようかという時に息を吐くということです。息を吐けばリラックスできるのです。よいアイデアが浮かびます。

息を吸うと悲しくなります。一大事の時は特に息を長く吐く事を覚えておいてください。

◆オペラハウスを作りたい一心

また、名前の字画が36画でこれは悪いと言われ進一郎から31画の真一郎に変えました。それもオペラハウスを作りたい一心でやっていることです。3月4日にオープンする第1棟の次はデパートの入るビルで47億円の借金をして、平成22年10月5日にオープンすることになっています。その次のオペラハウスはオペラパークオ3号棟という名前で平成25年を目標にして進めています。

最後に阪神タイガースが優勝した時に作曲した「願い星、叶い星」を歌って終わりにします。

以上

Profile

大川 真一郎氏

昭和8年生まれ、大阪大学工学部卒業、三洋電機に入社、持ち前の独創性で2ドア冷蔵庫を世に送り出し、「冷蔵庫の大川」と異名をとる。

昭和44年、叔父に当たる先代社長大川弘氏の後を継ぐため退社、「オオカワ」に入社するも先代社長を亡くし、ボウリング場に手を出し、約15億円の借金を抱え、死を考えるまでに至る。しかし、持ち前の気力、闘志、行動力によって克服し、会社を再建。現在大川創業を核に会社4社を率いる社長。グループの年商は40億円。人員60人。学生時代はオーケストラでクラリネットを吹いており、関西フィルハーモニー管弦楽団の代表として20年間務めていたが、現在はNPO関西フィルの名誉顧問、及びNPO関西歌劇団の理事。大阪音楽大学の常任理事。又大東商工会議所の顧問に就任している。

平成3年度、と20年度、夏の甲子園で全国優勝した「大阪桐蔭高校」、及び平成17年度、春の選抜出場「大阪産大付属高校」の校歌作曲。平成7年11月、大阪市より市民表彰（文化功労）受賞。平成10年5月、大阪府より府民表彰（文化芸術関係）受賞。平成10年12月、メセナ大賞98'メセナ育成賞受賞

著書に「わが技術部員に栄光あれー私の体験ー」、「なにわスポン商法」

「I LOVE ゆーもあ」、「I LOVE ゆーもあ続」

「踊るオタマジャクシーだからクラシックは面白いー」

グループ各社 大川創業（株） デベロッパー、輸入資材
（株）プロフ 阪神タイガースカー、トリノパワー商品販売
（株）ソニックス 交通量調査、市場調査
（株）ポップスホールディングス 食料品店と建物管理

第4回セミナー

日時:2008年2月26日(火) 16時~18時

会場:追手門学院大学 第5号館 7階中会議室

タタ・ナノカー (スーパーミニカー) は驚異か？

重松 伸司

(追手門学院大学 国際教養学部教授)



◆長い海外生活

私は、この大学へ来るまで二つ大学をかわっています。国立大学に長くいましたが、その内の半分ぐらいは海外生活でした。追手門学院大学へ来てからは長期には出られませんが、年に1~2回は海外調査を行なっています。

1968年に初めて海外留学し、インドのマドラス(現在のチェンナイ)大学に2年半いました。当時の研究テーマは「近代インド土地制度史」という古典的な研究で、アダム・スミスの弟子であるイギリス人植民地開明官僚たちによる植民地行政の研究でした。

留学中は、大学院寮にいましたが、当時、日本人はたった一人。マドラス市に日本人は20人ほど、総領事館、三菱商事、日商岩井、パイロット万年筆などの駐在員とその家族でした。

私の研究は、その後方向転換しまして、1970年12月に帰国してからは、インドから海外に出たインド移民の調査を20年ほど行ってきました。南インドの村から、出ていった先のマレーシア・シンガポール・ス

リランカ・イギリス・オーストラリア・カナダ・アメリカなどを实地調査してきました。

マドラス滞在中に、総領事館の偉いさんから「お前遊んでるんだったら、うちで働け」と言われまして、別に遊んでいたわけではなかったけれど、とにかく翌日からネクタイ締めて、背広着て、在マドラス日本国総領事館に勤めました。ごく短期間でした。インド人へのビザ発給、⑧書類の整理分類、本省への公文書の作成をしていました。本省への報告文書作成を命じられたとき、consortium という英語があり、どう訳すのか分からなかった。で、そのままカタカナでコンソーシアムと書いておいたのです。現在でも、適当な日本語訳がないようで、コンソーシアムと表記しているようです。翻訳というのは難しいと今でも思います。

◆理屈っぽいインド人

インド人は体を動かす前に理屈を言う。「何で」「何故こうなる」と理屈っぽい。インドに進出する企業にとっては一番わずらわしく邪魔。インド人は屁理屈だ

けで体を動かさない、何を言ってもまず理屈と、評価が低い。

現在では評価が逆転し始めた。デジタル、インターネット情報による分析は、体を動かす労働様式よりも頭を使う思考様式。理屈を考え出すことが今の産業をリードしている。こうした世界的な産業構造の変動に、インド人の特性が有利になってきました。

◆二桁の暗算

0と1とのデジタル回路の思考、二桁数字の暗算、 99×99 や 25×25 の暗算は、NHKや民放でもインド特集でやっています。インドの村に住んでいると、これは不思議でも何でもない。小学校へ行っていない子供でもやっていることです。それも生活の思考様式の中に入っている。

九九を小学校で教えるからではなく、村の生活の中に浸透している。小学校中退の子供が二桁暗算を平気でします。どうしてできるのかと聞かれても私は答えようがない。インドの生活習慣による思考様式が、コンピューターシステムに転用され、二つのI（ITとIC）に繋がっている。これがインド21世紀の潮流なんです。

◆0の展開

理論物理学、理論哲学、数理思考の三つがインド人の伝統的な思考様式として根強く続いていた。例えば有と無の間にある0、この観念は常識的にはインド人が発見したと言われていますが、実はインド人が発見したのではない。インド人が0の思考を展開して、アラビアに伝わり、更にヨーロッパ近世思想の中に入って、近代数学が生まれてきた。有と無の間に0という観念があるというのが、西洋の近代思想にとっての驚きでした。

◆無限大という思想

ヨーロッパの近代数学は0の思想に発しています。無限数字の ∞ 、漢字でも書きますが仏教思想にありま
す無限という発想は、21世紀の宇宙理論・宇宙原理に潜流しています。

無限と対極にあるのが0、0と無限大は同心円のあるいは循環的なアナログ的な思想体系にある。しかし、数字的には0と1、0と1の二つで思考するわけです。0の思想は西洋近代思想の流れ、その極致にある循環論的な無限の思想は、宇宙理論に潜流しています。

◆ブラックホールとは何か

無限宇宙観も東洋的な思想から発しています。例えばブラックホールとは何か。ブラックホールという言葉は使いませんが、インドの古代思想の中にはあります。宇宙の極致にある世界は何かと言うと、一種のブラックホール的な無限の世界、有もあり無もあり、有も無し、無も無しという発想です。今日最先端宇宙物理の研究者の間にインド思想を捉えなおしてみよう、そうすると案外、近代的な分析科学の中には見つからなかった世界が生まれてくるのではないか、そう科学者は考え始めています。

◆数学者とインド思想

数理学の人たちと議論しているとしばしばインド論になる。アメリカで出会った東芝の日本人技術者と話をしていると、自分はインド思想がやりたかったと言うのです。

有と無の間にある0、無限大の数字の発想、無限宇宙観の三つは21世紀の生命観の根本原理や宇宙観に通ずるはず、そう彼らは考えています。

（以下、パワーポイントによる現代インド事情の説明は省略）

◆インドのねじれ現象

さて、今までパワーポイントによって、インド社会の現状と先進性について説明しました。ではインド社会の後進性について申し上げます。私がおかしいと思うのは、例えば『エコノミスト』や『プレジデント』などさまざまな経済誌には、インドは良い方向へと発展していくというバラ色の社会観、バラ色の発展観に彩られています。しかしインドの村の中に入っていくとそんな風には見えません。

たしかに、私も今までの説明で、ポジティブな側面をお話してきました。しかし、体験による実感ですが、インド社会には、ディヴェロップ（伸張）ベクトルとシュリンク（収縮）ベクトルとが、ねじれ現象で起こっている。これが 21 世紀インドではないかと思っています。

◆カーストは変わる

講演とか新聞記者との対談で「カーストはどうなりますか」とよく聞かれます。一昨年、『エコノミスト』に小文を書き、その後に毎日新聞のインド特集でも一部書きましたが、カーストは確実に変わっていくと思います。

◆カーストは有効か

端的に私の考えを言いますと、カーストは人間が生存するぎりぎりの社会発展段階の場において有効性を持つシステム。つまり共倒れを防ぐためには、カースト的分業でそれぞれの持ち場持ち場を堅く維持しなければならない、一種のワーキングシェアの方便でした。そうすることで、他の領域、他の職種を侵さず、共倒れを防ぐサバイバルの社会システムだったと思います。

◆カーストは無意味になる

生存ぎりぎりの限界状況から、インド社会が飛躍するこれからの発展段階になると、カースト制度つまり集団的分業、集団的棲み分けは意味を持たなくなる。職人と商人、知識階級と労働者階級という二項対立的なものが意味をなさなくなってくる。たとえば、IT はこれまでの知識階級だけのものではなくなくなる。飛行機のパイロット、IT 技術者はどのカーストに属するかとインド人に聞くと、彼らは困ってしまう。カーストは今日の発展段階では社会の区切り枠とならないのです。

◆インドの中間層

次に、インドの中間層（経済的中間階層）について話します。中間層は総人口約 12 億人の内、1 億～2 億人といわれています、私は 8 千万から 1 億人と見ています。我々がミドルクラスあるいはソーシャルミドルクラスという言葉で分析する場合には、その概念は西洋的経済規範、つまり古代から市民階級の段階まで発展してきた段階の中で形成された社会層の中にどう位置づけるかという理論ですが、インドにはそれが当てはまるのかどうか。

◆インドの中間層があるのか

いわゆる西洋概念の所得階層、社会階層だけでは割り切れない、インド的中間階層があるのかどうか、私の研究関心ですが、その議論をしている研究者も実務家もあまりいません。

日本の中間階層、西欧中間階層の分析は山ほどありますが、独自のインド的中間階層があり得るかどうか、もしあれば独自のインド的中間階層はヨーロッパ的中間階層、日本などの中間層とどう違うのかという検証が、インドへの企業進出の前提として必要と思うのです。

◆インドの部族問題

シュリンク（収縮）問題のファクターとしては、部族問題の激化であろうと思っています。ご承知のように、インドでは資源開発がどんどん進んでいます。開発が拡大し、山岳・森林・丘陵などの部族の定住地まで資源開発が広がっています。典型的なのは石油開発です。アッサムの部族の居住地に油田がある。ウラン・鉄鉱石・ボーキサイト、希金属など、今まであまりインドでは注目されなかった、あるいは開発の手が及ばなかった資源も、加速度的に開発が進んでいます。その開発の対象地が主に山岳・森林・丘陵の部族地域なのです。

彼らは中間層ではない、当然のこと、開発側と部族側との間に大きな摩擦が起こるのです。定住部族の権利収奪の状況と裁判などによる権利確保の運動は、オーストラリアのアボリジニーと大企業による産業開発との対立・権利確保と基本的には似ているけれど、インドはまだそこまでは進んでいないのです。対立のままです。

◆社会経済格差の顕在化

二番目のシュリンクは、社会経済格差の顕在化です。これは中国と基本的に似ている問題。例えば、ムンバイ・チェンナイなどインドの沿海部は、中国と同じように発展していますが、内陸の農村地帯や山岳部族民の地域との間の資源利用と資源権利については格差が生じている。それらをめぐる対立は、現実には非常に深刻な状況にあります。

先進工業地と山岳地域との対立は天然資源・利益配分の権利を巡っての紛争で対立が激化している。この問題をきちんと考えなければ、企業が進出していっても、やがて大きな問題にぶつかります。日本ではこうした問題への関心がありません。やはり、インドの社会・文化・歴史の基本的な理解が必要です。

◆水問題

次に深刻なのは、水問題です。これも中国と似ています。一例をお話します。農業用水についてですが、私が1968年にインドの村に初めて入った時、インドの内陸農村の水源は、深さ30m、直径4mの露天掘り井戸、それが1970年には、深さは50m。50mになると露天掘りは不可能、土が崩れるので、ボーリングによる直径20cm程の鉄パイプの打ち込み。1980年には深さ70m、1980年代後半には100m、今では120mまで打ち込まないと地下水が噴出しなくなる。地下水の湧出量が減っただけでなく、水の中に土中の塩分が含まれて、米や麦や綿花やピーナツなどの成長を阻害するのです。

◆生活用水はさらに深刻

生活用水はもっと深刻です。今ではインド人がペットボトルを買わなければ生活ができない。このペットボトルは、アメリカ企業が独占的に販売しています。ペットボトル水を買えないインド人は、インドの水道局が水道管に流す水をタンクに入れて、ペットボトル水という名前をつけて水道水を販売しています。横流しですね。

「ウォータービジネス」という、文字通りの水商売がごく一般的になってしまっていて、貧乏人は水を買えなくなっている状況です。

農業用水、生活用水のほか、I C 関係の工場では水を大量に使うのですが、水の浄化設備が日本ほど進んでいません。ともかく、生活・工業・農業の分野で基本的に水問題が深刻化しています。

◆ガンジス川の沐浴

ご承知のように、インドのヒンドゥー教の思想では、死後の世界はガンジス川に通じる。その河水が無限の世界に人々の靈魂を昇華させ、よき生まれ変わりにな

る、ベナレスで沐浴し、その水を飲み、その水を聖なる水として非常に尊重しています。私も二回行き、汚濁しているかどうか見てみました。かなり水量は豊かで、水流も速い。でも水質は決してよくない。

◆環境問題でなく宗教観が支配的

首相だったラジーヴ・ガンジーが暗殺される直前に、ガンジス川浄化計画として、遺体焼却炉を数百基作りました。水の浄化のために遺体は川へ流さないようにしましょうと提案しました。ところが焼却炉の電力がなく停電するので、いまだに遺体を川へ流すのです。しかも、インド人は電気で焼却されるより、ガンジス川へ流された方がよき輪廻にめぐるという考えです。これは単なる環境問題ではなく、伝統的思想の問題、基層文化、宗教観なのです。だから、単に焼却炉で焼けば、インドの環境が改善されるという問題ではないのです。どうすれば解決できますかね。

◆国連が問題にしている児童労働

生活用水、農業用水、工業用水、宗教用水の問題のほかに、社会インフラの未整備、児童労働・女性労働の問題などがあり、一番大きな問題なのは児童労働。ガラス工芸品やインド綿の染色作業、レンガ製造など、厳しい肉体作業は、児童労働に依存しているのです。

経済が発展し、技術が高度化されていくにつれて、若年労働が強化され、それに対応する労働インフラが益々悪化するという矛盾に直面しているのです。先進諸国の企業が進出してぶつかっている問題です。日本の企業はどうするのか、考えて対処する必要があります。

◆教育の二極分化

教育インフラの充実は可能か。インドは今ブームの

ように高等教育、特に I I T (Indian Institute of Technology) という 11 校のエリート国立大学が世界の最先端の技術を担う若者を養成しています。これは超エリート大学ですが、この高等教育と並行して、貧困層の教育低下という二極分化が起こっています。

◆タタの英才教育

大財閥のタタは、インドの農村から一本釣りでも優秀な子供を連れてきて寮に入れて、タタ社の付属研修校で英才教育をしています。学費無料、カースト関係なしです。

ここにはインド財閥の積極姿勢を感じます。日本の企業がそういうことをしてきただろうか、奨学金とか助成財団はありますが。

◆インドの経済発展への疑問

インドは 2020 年には GDP で日本を追い越し世界で 2 位か 3 位になると予測されています。現状の経済発展では、購買力平価は日本を越えるはず、でもそうだろうかとは私は疑問なのです。現状では、インドは年率 8.9% の GDP 上昇率です、このままいけば予想通りになります、しかしそうなるのでしょうか。

◆「インド的鎖国」とは

インド社会の底力とは何か。1990 年までは日本も欧米も、インドは社会的・技術的・産業的に停滞していると言っていた。私は違う見方でした。あれは日本の鎖国時代と同じだという説、インド的鎖国をしていたのです。

「鎖国」の間に、自力で飛行機も様々な機械も作っていた。1980 年代のインドの複写機、1m×1m のばかりでかい箱、コピーするには両手で資料を押し付けてボタンを押すと、ドーンとでかい音がしてコピーが出てくる仕掛けでした。でもインド自力のコピー機でした。

やがてリコーが進出し、小型の複写機が普及しました。1990年代に入ると、リプロというインド自力のコンピューター会社が現れましたが、そのコンピューターはよく故障しましたが、現在では、性能の良いコンピューターができています。

つまり社会主義型政策の「鎖国」をしている間に、無骨で効率は悪いけれども技術的蓄積をずっとしていたのです。

だから、一般に言いふらされているように、伝統的農業社会から突然に情報産業社会に変わったわけではなく、農業社会からインド的技術蓄積の段階を経て、1991年の世銀による市場開放要求を契機として、インドの工業技術力を世界に示したというのが私の考えです。

日本では、農業社会が何故突然情報産業社会になったのか不思議でしょうがないのですが、日本の企業家は、インド社会の基盤をぜんぜん見ていません。

◆インドのパッカーとカッチャー

インドには、ハード（ヒンドゥー語のパッカー）とソフト（カッチャー）という言葉がある。で、このパッカーとカッチャーは、技術面だけではなく、いろいろな所で使われる便利な言葉なんです。例えば屋根瓦の家は、パッカーハウス、藁葺きの家はカッチャーハウス。パッカー技術の一例には、インダス文明の多目的水力事業があります。これはすごく多元的な利用法です。生活用水、宗教用水、産業用水、技術用水として、紀元前3千年前に作られているのです。

ハード技術には、インドの寺院建築があります。非常に精巧にできていて、釘1本通らない石造り。どのように？とよく聞かれますが、日本の城の石垣作りの技術とも似ているのではと思います。

カッチャー技術には、民間の水利システムがあります。私が入っていた村の例ですが、大河から水路を切って、水溜めを作り、そこからオーバーフローした水を、また小水路で貯水池に溜める。更にオーバーフロ

ーした水は、小さな池に溜める、大動脈は幅1キロ深さ1～2mの河、そこから水路を作って深さ1m、直径5～6mの水溜りを作り、更にそこからオーバーフローした水は、幅2m深さ1mの水路にというように、段々小さくなり、それが主水流から3km先まで静脈のように水を流していく。このように水を最大限利用する伝統的な水利システムが6世紀ごろから作られている。また、直径3m、深さ2mの土の穴を作って、そこに牛の尿と糞、雑草を入れてアルミ製の大きな蓋をする。気温38度で、1週間すると発酵します。その発酵ガスを台所に引き、炊事用のガス、灯りに使います。この村では20年前からやっています。また、小型の太陽光発電もドイツのNPOが15年前から援助していますが、修理が簡単でパーツはインド製です。自然利用のエコシステムは、ずっとインドの伝統技術として機能していました。

◆インドは三位一体の世界観

思想面では古代インド社会の宇宙論的哲学的世界観、0の発想、無限大の発想、宇宙論の発想です。これは21世紀の文明を先取りする思想です。西洋的進化思想は、モノゴトを分断してパーツに分けていくのですが、インドではそうでなく、三位一体の世界観、人と自然と宇宙の摂理という三位一体の思考です。これが今、ヨーロッパ社会、日本社会で見直されているのです。

◆世界に認められるインド的思想

最近の医療・生命観では人間の体をトータルにとらえるいわゆるホリスティック思考ですが、インド的思想に潜流していました。西洋的進化思想への21世紀批判がインド的な思想にあると、最近認められてきたのです。

西洋的發展・進化思想、西洋的福祉観の考えが現代史を作っている。マルキシズムも資本主義もそう。そ

のどちらでもない第三の道もあり得るというのをインドは揭示しています。

一典型は、西洋的な発展や西洋的な福祉観を批判して独自の公共福祉論を展開し、ノーベル経済学賞を受けましたケンブリッジ大学のアマルティア・セン教授の理論です。西洋の学者が驚きましたが、インドではそれ程難しい思想ではなかったのです。現代・世界・技術・生命・死を「インドの伝統」から見直すことも、今の日本で必要ではないでしょうか。

(2008年2月26日時点での講演であり、その後、半年の間にインドおよび国際状況は大きく変動している)。

以 上

Profile

重松 伸司氏

追手門学院大学国際教養学部アジア学科教授。図書館長、文学部長及び国際教養学部長を歴任。専門は、「南アジア史学、南アジアー東南アジア交流史」。博士（文学）。インド関連の著書、論文多数。モットーは、「知的好奇心と独自の発想をいつも持ちつづけたい」。

研究所組織：所長、所員、研究員

所 長	小 西 一 彦	(経営学部 マーケティング学科教授)
所 員	真 庭 功	(経営学部 マーケティング学科教授)
所 員	米 倉 穰	(経営学部 マーケティング学科教授)
所 員	白 川 一 郎	(経済学部 経済学科教授)
所 員	東 正 訓	(心理学部 心理学科教授)
所 員	新野 三四子	(社会学部 社会学科教授)
所 員	増 崎 恒	(国際教養学部 英語コミュニケーション学科講師)
研 究 員	見 市 晃	(経営学部 マーケティング学科教授)
研 究 員	重 松 伸 司	(国際教養学部 アジア学科教授)
研 究 員	今 堀 洋 子	(経済学部 ヒューマンエコノミー学科准教授)
研 究 員	松 井 温 文	(経営学部 マーケティング学科講師)
学外研究員	紙 谷 豊	(元三洋電機環境安全技術センター所長)
学外研究員	鈴 木 克 也	(公立はこだて未来大学教授)
学外研究員	芹 澤 隆 子	(有限会社ウェル・プラネット代表取締役)
学外研究員	高 橋 敏 信	(日本生命保険相互会社営業部長)
学外研究員	藤 川 彰 一	(元兵庫県立大学教授)
事 務 員	宮 下 知 子	

2007年度活動記録

月 日	主な活動内容
2007/4/12	2007 年度第1回研究所委員会
2007/5/2	2007 年度第2回研究所委員会
2007/6/13	2007 年度第3回研究所委員会
2007/9/12	2007 年度第4回研究所委員会
2007/9/18	研究所運営協議会
2007/10/2	2007 年度第5回研究所委員会
2007/11/14.15	「ベンチャー2007KANSAI」 出展
2007/11/28	『News Letter No.1』 発行
2007/12/4	第1回研究所セミナー テーマ:「ベンチャービジネスで成功する人物像を語る」 講師:小野洋祐氏
2007/12/17	研究所開設記念講演会 テーマ:「新時代の企業経営と人材育成」 講師:山田廣則氏
2007/12/17	第1回研究所シンポジウム テーマ:「新時代の企業経営と人材育成」 パネラー:山田廣則氏・藤尾正弘氏・吉田和男氏 司会:小西一彦氏
2007/12/18	第2回研究所セミナー テーマ:「自然と芸術、アイデアの創出について」 講師:竹内洪氏
2008/1/11	『News Letter No.2』 発行
2008/1/15	第3回研究所セミナー テーマ:「ビジネスと芸術、夢は叶えられる」 講師:大川真一郎氏
2008/2/15	『News Letter No.3』 発行
2008/2/26	第4回研究所セミナー テーマ:「タタ・ナノカー(スーパーミニカー)は驚異か？」 講師:重松伸司氏

日本経済新聞社主催「ベンチャー2007KANSAI」共同出展

会期：2007年11月14日（水）15日（木）

場所：大阪国際会議場



「ベンチャー2007KANSAI」に、地元のベンチャー企業3社と追手門学院大学ベンチャービジネス研究所は共同で出展、学生たちが3社の広報を担当した。



追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程

2006 年 2 月 13 日制定

(設 置)

第 1 条 追手門学院大学学則第 58 条に基づき、本学に追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）を置き、研究所に関する基本的事項を定める。

(目 的)

第 2 条 研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネスの理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

(事 業)

第 3 条 研究所は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。

1. 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行
2. 研究発表会、講演会及び講座等の随時開催
3. 研究及び調査の受託
4. 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流
5. 外部機関との共同研究プロジェクトの実施
6. グループ研究の実施
7. 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換
8. 学生起業家育成支援
9. 地域活性化のための調査及び提案
10. 地域文化の発展のための教育の実施
11. その他目的達成に必要な事業

第 4 条 研究所に前条第 6 号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。

1. ベンチャービジネス研究グループ
2. 投資に関する研究グループ
3. マーケティング研究グループ
- 4.アントレプレナーシップ研究グループ
5. コミュニティ・ビジネス研究グループ
6. 国際研修・調査グループ
7. アカウンティング・グループ
8. その他必要と認められる研究グループ

(研究成果の公表と評価)

第 5 条 研究所は、毎年 1 回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない。

(組 織)

第6条 研究所に所長、所員、研究員、顧問及び必要な職員を置く。

2. 所長は、大学専任教員の中から学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。また、所長が欠けたときは補充しなければならない。ただし、後任者の任期は、前任者の残任期間とする。
3. 所長の推薦は、任期中に定年に達する者を除く。
4. 所長は、研究所を代表し、研究所の運営を統括する。
5. 所員は、大学専任教員の中から、所長の推薦により学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
6. 研究員は、研究所の目的に賛同し事業推進に協力する本学院の教員及び他の大学等に所属する者の中から、所長がこれを委嘱する。任期は2年又は1年とする。
7. 顧問は、ベンチャーに造詣の深い専門家の中から、所長がこれを委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
8. 顧問は、所長の諮問に応え意見を述べることができる。

(運 営)

第7条 研究所に、事務室を置き、事務職員を置くことができる。

2. 事務室は、研究所に関する事務を行う。

第8条 研究所にベンチャービジネス研究所委員会（以下「委員会」という。）を置く。

2. 委員会は、所長及び所員をもって構成する。
3. 研究所の事業運営に関しては、委員会の議を経るものとする。
4. 委員会は、所長がこれを招集し統括する。ただし、所員の過半数から要求のある場合は、所長は、これを開催しなければならない。

(運営協議会)

第9条 研究所の基本方針に関する重要な事項を審議するため、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所運営協議会（以下「協議会」という。）を置く。

2. 協議会の組織及び運営に関する事項は、別に定める。

(規程の改廃)

第10条 この規程の改廃は、委員会の議を経て大学評議会で決定する。

附 則

この規程は、2006年4月1日から施行する。

書 評

社会を変えるを仕事にする

～社会企業家という生き方～

今堀 洋子

(追手門学院大学 経済学部ヒューマンエコノミー学科 准教授)



駒崎弘樹 英治出版、2007 年

病児保育の問題を解決するためにソーシャル・ベンチャーを立ち上げ、2007年に「世界を変える社会企業家100人」に選出された著者、駒崎弘樹氏が、社会企業家になるまでのストーリーを綴った本である。彼は、大学時代にITベンチャー企業の社長に就任するが、事業の意義に疑問を抱き、「いったい自分は何をやりたいのか?」とひなびた温泉宿に一人ひきこもり、自分と向き合い自問自答する。そして、「日本の社会に役に立ちたい」という結論に達する。そして、政治家でも官僚でもボランティアでもなく、事業によって社会問題を解決する社会企業家になることを決意するのである。

事業を立ち上げるまでには、色々な困難にぶつかり、やっかみや、世の中や業界の不条理にも遭遇する。でも、それ以上に彼のゆるぎない理念に、多くの支援者が集まってくる。そのストーリーは感動的であり、勇気をもることができる。

100年に一度の危機の時代、企業に就職するだけでなく、社会企業家になるという選択肢があることを、学生にも是非知ってほしい。お薦めしたい一冊である。



当研究所には、ベンチャーに関する書籍・雑誌等多数取り揃えております。

研究所の方へお立ち寄りの際にはぜひお手にとってご覧下さい。尚、左の写真の上2段の『日経ベンチャー』（1984年～2008年）は後藤幸男先生（前追手門学院大学長・学院長）からの寄贈です。場所は2号館1階（2108号室）です。

2007 年度ベンチャービジネス研究所 蔵書リスト

	著者名	書名	出版社	出版年月
1	佐々木俊尚	起業家2. 0: 次世代ベンチャー9組の物語	小学館	200712
2	重泉良徳	中小会社・ベンチャー企業の監査役業務とQ&A	税務経理協会	200708
3	加藤茂夫	心が見える企業: ベンチャー企業とバルーン型組織への誘い	泉文堂	200707
4	太田一樹: 池田潔	ベンチャービジネス論	実教出版	200704
5	秋山義継: 太田実	ベンチャー企業論	税務経理協会	200704
6	泉谷渉: 津村明宏	半導体ベンチャー列伝 ニッポン製造業の変革に挑む起業家たち	東洋経済新報社	200703
7	梅木晃	ベンチャー型新規開業事業の新動向 サービス産業を中心事例として	嵯峨野書院	200703
8	斉藤州紀	中小企業・ベンチャー企業への就職のすすめ 働きがいな小さな会社にある	TAC	200703
9	小野瀬拓	ベンチャー企業存立の理論と実際	文真堂	200703
10	尾崎弘之	バイオベンチャー経営論 医薬品開発イノベーションのマネジメント	丸善	200701
11	増田一之	ハイテクベンチャーと創業支援型キャピタル	学文社	200701
12	槇野秀俊	エクセレントベンチャーを探せ！ ベンチャー企業就職読本	あさ出版	200701
13	新日本監査法人	ベンチャー市場株式公開マニュアル	中央経済社	200612
14	神座保彦	概論ソーシャル・ベンチャー	ファーストプレス	200612
15	高知工科大学	木の葉、売ります。 ベンチャーに見る日本再生へのヒント	ケー・ユー・ティー（発売: 丸善）	200612
16	玉生弘昌	プラネット式IT起業（ベンチャー）で成功する方法	東洋経済新報社	200611
17	宮脇敏哉	ベンチャー企業マーケティングと経営管理	同友館	200611
18		ビジネス法務大系. 2	日本評論社	200611
19	長屋もちこ	「ベンチャー支援金」で1億円を獲得する方法: 起業家必見！	秀和システム	200611
20	堀部伸孝	こんな起業をやってみないか 日韓ベンチャースピリッツ「2人3脚の挑戦」	アールズ出版	200611

21	大前研一:アタッカーズ・ビジネススクール	「ベンチャー起業」実戦教本:決定版!	プレジデント社	200610
22	村松司叙	ベンチャービジネスのファイナンス研究	中央経済社	200609
23	上坂卓郎	ベンチャー企業論入門 会社設立から資金調達, M&Aまで	中央経済社	200609
24	浅野夏紀	創業者追放:あるベンチャー経営者の風雲録	PHP研究所	200607
25	嶋内秀之:伊藤一彦 (1943-)	ベンチャーキャピタルからの資金調達 MBAキャピタリストとベンチャー社長による	中央経済社	200606
26	VBS研究会	Q&Aベンチャー成功の資金づくり	日本評論社	200606
27	宮脇敏哉	ベンチャー企業産学官連携と財務組織	学文社	200604
28	岸本光永	中小企業・ベンチャー企業のファイナンス入門 Finance & management	中央経済社	200603
29	黒崎誠	起業家の条件:ベンチャー企業23の成功物語	平凡社	200603
30	植田浩史	中小企業・ベンチャー企業論	有斐閣	200603
31		日本半導体/FPDベンチャー年鑑:先鋭のベンチャー 企業群が日本のハイテクビジネスを変. 2006	日本半導体ベンチャー協会(発売:産業タイムズ社)	200603
32	水永政志	入門ベンチャーファイナンス 会社設立・公開・売却の実践知識	ダイヤモンド社	200602
33	今村哲	ベンチャービジネス:ベンチャリング	学文社	200602
34	松浦利幸	ベンチャー独立宣言. 4	ケイブン出版	200602
35	村上建夫	ベンチャー失敗学	文藝春秋	200601
36	宮脇敏哉	ベンチャー企業経営戦略	税務経理協会	200512
37	関西ベンチャー学会	ベンチャー・ハンドブック:ビジョン・パッション・ミッション	ミネルヴァ書房	200512
38	大村健:荒井邦彦	ベンチャー企業のための使える会社法	税務経理協会	200511
39	猪熊篤史	ベンチャーマネジメント	日本評論社	200511
40	スコット・A. シェーン:金井一頼	大学発ベンチャー:新事業創出と発展のプロセス	中央経済社	200510
41	沢田寿夫:柏木昇	国際的な企業戦略とジョイント・ベンチャー	商事法務	200510
42	中日新聞社	起業前夜:夢を追え!ベンチャー11人の挑戦	東京新聞出版局	200510

43	松井憲一	技術系ベンチャーのイノベーション評価法 成功する事業を目利きする	ダイヤモンド社	200509
44	フィリップ・コトラー： ヘルマワン・カルタ ジャヤ	コトラーの資金調達マーケティング：起業家、ベンチャー、中小企業のための投資家獲得戦略	PHP研究所	200509
45	グロービス・ベンチャー ゲート	最強の名古屋デラ・ベンチャーズ！「勝ち組」名古屋で活躍する、若手社長たちの「成功の秘訣」	日新報道	200509
46	上坂旦	モノづくり維新！山口発「超」ベンチャー企業 すべての開発は“感動の瞬間”で決まる！	日本地域社会研究所	200509
47	松田修一	ベンチャー企業	日本経済新聞出版社	200508
48	小倉昌男：日経ベン チャー編集部	自ら語る小倉昌男の経営哲学	日経BP社（発売：日 経BP出版センター）	200508
49	丹羽哲夫	「M&A」の進め方完全成功マニュアル 中小企業・ベンチャー企業経営者のための	ぱる出版	200508
50	吉岡政晴	やりようは、いくらでもある！ ニューベンチャー起業成功の仕事術	あさ出版	200508
51	前田昇：安部忠彦	MOTベンチャーと技術経営	丸善	200507
52	高城幸司	あなたの人生を大逆転する「経営メンバー」と言う生き方 急成長ベンチャーを支える起業家ビジネスマンの全貌	東洋経済新報社	200506
53	安岡久恵	営業の女神 ベンチャー企業集団TEPAグループの夢と挑戦	有朋書院	200506
54	窪田まゆみ	お金と成功が欲しければ10代20代で起業しろ！ ベンチャー18社の起業ストーリー	半蔵門出版	200506
55	宮脇敏哉	ベンチャー企業概論	創成社	200505
56	深田智之	ハコモノ再生請け負います！ 実録・ベンチャー社長奮戦記	彩流社	200505
57	中村明（1944-） 米倉誠一郎（1953-）	成功のルールは変わった！ VCから見たベンチャービジネスの真実	企業家ネットワーク	200505
58	鈴木博（1949-）	中小・ベンチャー企業の進展と政策課題 地域・国家・国際関係・世界の連関体制と中小企業政策	税務経理協会	200504

59	平野真	技術者のための起業マニュアル プロジェクト提案からベンチャー企画まで	創風社	200504
60		外食ベンチャー企業総覧. 2005年度版	産業タイムズ社	200504
61	柳孝一・長谷川博和	ベンチャー企業論	放送大学教育振興会 (発売: 日本放送出版 協会)	200502
62	日本公認会計士協会	中小企業・ベンチャー企業の事業再生	第一法規出版	200412
63	日本バイオ経営士協 会	バイオベンチャーを成功に導くマネジメント 技術を事業にする人材	日刊工業新聞社	200412
64	今野由梨	ベンチャーに生きる: 私のチャレンジ半生記	日本経済新聞出版社	200412
65	田中成典・古田均	大学発!! 実践ITベンチャー講義	森北出版	200412
66	レオナルド・M. ロー ディッシュ・ハワー ド・リー・モーガン	成功した起業家が毎日考えていること ケーススタディで学ぶベンチャー・マーケティング	中経出版	200412
67	ハイジ・メイソン・ティ ム・ローナー	ベンチャービジネスオフィス コーポレートベンチャリングの新しいモデル	生産性出版	200412
68	松井利夫	逃げるな、驕るな、甘えるな!	日経BP社(発売: 日 経BP出版センター)	200411
69	藤末健三・板倉宏昭	イノベーション創出の経営学 ブランド・マネジメントからベンチャー・インキューバー	白桃書房	200410
70	梅木晃・井形浩治	事業構想と経営 アントレプレナーとベンチャー・ビジネスの理論と実践	嵯峨野書院	200410
71	平強	エンジニアよ挑戦せよ。	日経BP社(発売: 日 経BP出版センター)	200409
72	遠藤定男	やってみせよう: 社内ベンチャーはなぜ成功したのか	日経BP企画(発売: 日 経BP出版センター)	200409
73	富永一夫・中庭光彦	市民ベンチャーNPOの底力 まちを変えた「ぼんぼこ」の挑戦	水曜社	200409
74	税理士新聞編集部	企業経営／ベンチャー・NPO支援のスペシャリスト. 2004	エヌピー通信社	200408
75	高岡伸夫	誰も教えてくれないベンチャー社長学	財界研究所	200406

76	リチャード・L. スミス ジャネット・K. スミス	アントレプレナー・ファイナンス:ベンチャー企業の価値 評価とディール・ストラクチャー	中央経済社	200405
77	柳孝一	ベンチャー経営論:創造的破壊と矛盾のマネジメント	日本経済新聞出版社	200405
78	田中利彦	ベンチャー支援と地域経済振興	晃洋書房	200405
79	出川通	技術経営の考え方:MOTと開発ベンチャーの現場から	光文社	200404
80	早稲田大学	MOT(マネジメント・オブ・テクノロジー)アドバンスド技術 ベンチャー:技術系のMBA	日本能率協会マネジ メントセンター	200404
81	野田健太郎	ベンチャー育成論入門:起業家マインドの醸成に向けて	大学教育出版	200404
82	岸川善光:八杉哲	ベンチャー・ビジネス要論	同文館出版	200403
83	中丸真治	ベンチャー戦略論:マーケティングの新展開	同友館	200403
84	南條武	ベンチャー便利屋	出版芸術社	200401
85	中日新聞社	ベンチャー昇竜伝:起業の旗手20人の勇姿	東京新聞出版局	200310

編集後記

追手門学院大学にベンチャービジネス研究所が設置されたのは2006年4月で、活動を開始したのは2007年4月、その後、研究員や事務職員を迎えて研究所らしい陣容が整ったのは2008年4月以降である。それゆえ規程にあるような（研究）報告書を刊行するにはまだ時期尚早であるかもしれない。しかし、規程どおりの報告書が刊行できる研究所にしていくには時間が必要である。それへの一里塚として、まずは初年度の活動を何らかの形にして公表していくことも十分な意義があるに違いない。そう考えて春の第1回研究所委員会（所長と所員で構成）では9月末を目途に創刊号を刊行することを決めた。この時は、前年度に実施した記念講演会やシンポジウム、4回のセミナーなどのテーブル起しを中心に発行する予定だったが、今春、研究員として研究所の活動に参加して頂くようお願いした先生方に、厚かましくも執筆をお願いしたところ、早速4名の方から協力が得られた。お陰で（研究）報告書としての内容と体裁で刊行することができた。協力下さった先生方にこの場を借りてお礼申し上げます。また、講演会やシンポジウム、セミナー等で協力を頂いた先生方にも、その後のテーブル起しの原稿の校正も行って頂いた。重ねてお礼を申し上げます。

さて、ベンチャービジネスとその研究は歴史的にはまだこれからという段階であるが、今後、必ず、社会の最重要な活動、価値ある取り組みの対象となり、多くの人々から注目されていくに違いない。その中で、本誌（『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』）はいかなる役割を果たすべきか、関係する学会や他研究所の報告書などとの補完や差別化も考えながら、社会的に意義のある内容で編集していかなければならない。そのためにはベンチャービジネス研究所もより活潑に活動を行い社会の要請に応えていかなければならないだろう。本誌を刊行して、当研究所の社会への責任が強まったように感じる。関係の皆様にもご指導とご鞭撻の程を宜しくお願い申し上げます。

ベンチャービジネス研究所 所長 小西一彦

2008年12月吉日

投稿規程

1. 年報『ベンチャービジネス・レビュー』の刊行予定日は原則12月末日。
2. 原稿の受付は6月末日。
3. 字数は（図表を含め）約1万2千字まで。
4. 原稿の書式はA4判縦用紙に横書きで、標準48字×37行。（原則ワープロ打ち）
5. 原稿の提出方法は、印刷された原稿、媒体（フロッピーディスク、CD-R等）、または、メールによる添付ファイルのいずれかで下記まで。
6. 原稿は完成原稿で、著者による校正は2回まで。校正の段階で大幅に加筆・修正は行わないこと。
7. 著作権は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所に帰属する。
8. 刊行後、当研究所のホームページにて公開の予定。
9. 学外者についてのみ、原稿料として、薄謝を支払う。

ただし、著者に無断で他出版物等に転載されるようなことはない。

第2号投稿案内

ベンチャービジネス研究所は、広く国内外の研究者による投稿を受け付けています。

投稿を希望される方は事前にお問い合わせのうえ、投稿規程にしたがってご投稿ください。

- ①募集原稿：未発表原稿の「論文」「研究ノート」および「書評」。

他紙との重複投稿はご遠慮ください。

- ②締め切り：2009年6月末日必着。

原稿送付先・問合せ先：追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

〒567-8502 大阪府 茨木市 西安威 2-1-15

TEL：072-641-7374 FAX：072-643-9597 Email：venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

（月・水・金 10:00～16:00 事務員 宮下）

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』創刊号

編集・発行

2008年12月20日 印刷

2008年12月25日 発行

発行所

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

〒567-8502 茨木市西安威2丁目1番15号

【TEL】072-641-7374 【FAX】072-643-9597

【E-mail】venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

【URL】<http://www.otemon.ac.jp/venture/>

編集者

小西 一彦

印刷所

大和写真工業株式会社

〒569-0806 高槻市明田町1-12 【TEL】072-681-1805
