



## リストラと創業

吉越 亘

日本経済は円高に加えて長雨、冷夏という異常気象も重なり「今秋からの景気回復のシナリオは事実上崩れた」とマスコミ報道は伝えています(日経新聞10月4日)。景気動向を知るうえでの基本指標である鉱工業生産は、この8月まで23か月連続して前年を下回りました。これは20年前の第一次石油ショック後の不況時の20か月を上回るものです。

こうした景況悪化の影響で、トヨタ自動車、松下電器産業、日立製作所など日本の花形大企業が相次いで減収減益の見通しを発表しています。また新日本製鐵をはじめとする大手鉄鋼各社が一時帰休制度を導入、エレクトロニクス・自動車・流通などの業界でも希望退職者の募集に踏み切る企業が増加し、雇用の問題にまで波及しつつあります。文字通り景気の悪い話ばかりです。

一方、日本経済を裾野で支える中小企業をみますと、最近、中小企業開業率は低下しています。ベンチャー・ビジネスに資金投資するベンチャー・キャピタルも低調のようです。大型企業、中小企業を問わず日本の産業界はどうやら閉塞状態にはまり込んだのではあるまいかと、悲観論もちらほら聞こえてくる昨今です。

日本興業銀行調査部長の武富将氏は「日本経済の大調整期」と表現しておられますが、この大調整期を生き残るためになすべき課題は何か。そして21世紀への方向性をどこに求めるべきか、を考察してみたいと思います。

### 「戦後産業の総決算」の意味するもの

中曽根元首相は「戦後政治の総決算」を標榜しましたが、日本経済の現状は「戦後産業の総決算」を迫られていると言えるのでしょうか。日経新聞のコラム「大機小機」(93年2月23日)が、この「戦後産業の総決算」というタイトルを使っていましたが、私どもがコンサルティング活動をしているなかで、91年頃から総決算到来の予兆を体感していました。VTRなどの家電製品が売れ行き不振となり、自動車は駐車場難から新車販売の際に車庫証明の混乱が起きるなど、戦後の製造業を支えてきた商品群の市場飽和が見られるようになりました。さらに、いろいろな業界における相当思いきった合従連衡の動きなどは、予兆を感知させる出来事でした。

戦後、日本経済は二つの大きな危機を経験しています。その一つは73年の第一次石油ショックであり、二度目は85年のプラザ合意に伴う円高ショックです。いずれも外圧によるCrisisでした。第一次石油ショックでは、石油の輸入大国である日本は、トイレットペーパー・パニックに象徴された経済混乱に陥りましたが、政府は、流通パニックを鎮静化する一方で、新価格体系をつくり規制事業の料金引き上げを承認しました。産業界は省エネにつとめるとともに、家電を中心として省エネ製品の開発に次々と成功しました。さらに物価に見合うベースアップで従業員の収入を増やし、新価格体系への適応を図ったのです。石油ショックという第一波の外圧Crisisを日本は「高く買う」ことで対応しました。

G5のプラザ合意によって、85年秋から円相場が急激に上昇したことは記憶に新しいことと思います。240円前後で推移していた円は一本調子に高くなり、87年末には120円台と、ほぼ2年間で2倍の上昇をみせました。この円高に際して、輸出の主力分野である自動車、電機などの産業は合理化によるコストダウンに努力するとともに、旺盛な設備投資に踏み切ることでより高付加価値商品体系へとシフトし、輸出額の減少を食いとめました。円高ショックは「高く売る」ことで危機を凌いだのでした。「高く買う」、そして次は「高く売る」ことにより二度にわたる外圧Crisisを克服した日本経済は、戦後50年にわたり多少の起伏があったにせよ、右肩上がりの成長路線を順調に歩んできたことは周知の通りです。

しかし、経済成長神話はいまや露のごとく消え去りました。金融機関は地価上昇を見込んで過剰与信を行い、投機的な地価高騰の挙句にバブル崩壊を招きます。多くの金融機関とノンバンクが不良資産の山をかかえこんで苦吟しています。また成長の主流を形成してきたリーディング産業の自動車、電機なども、1ドル100円台の円高と国内需要の不振がリンクして、もはやいいモノを「高く売る」対応の限度を過ぎ、根本的な見直しを迫られています。

金融、製造の両面が過去最悪の局面に直面している姿を俯瞰するとき、「戦後産業の総決算」と表した日経「大機小機」氏の直言は、けだし卓見であると考えます。総決算というからには始まりの第一歩があったわけです。さて、戦後の第1日はどんな状況であったのであろうかと思いを巡らせてみます。

## 日本ベンチャー魂のスタートは昭和20年8月16日だった

作家吉村昭氏に「光る壁画」という作品があります。胃カメラの研究開発に若い情熱を傾けた医師と技術者たちの物語で、オリンパス光学工業がモデルとなっています。世界にも前例のない体内撮影への模索が感動的に小説化されていますが、主役として登場する技術者は元海軍技術科士官で、終戦の日まで軍用機の機銃同調発射装置を研究開発していた人でした。ゼロ戦に搭載された13ミリ機銃の弾丸を回転するプロペラの間から発射させるという技術が、極小カメラレンズの開発依頼を受けた小さなレンズ工場や、直径5ミリの豆電球をつくる職人的技術者との協働作業を通して、胃カメラ、内視鏡の開発に生かされたのでした。

ソニーの井深大氏は、戦時中、陸海軍の測定機器を製作する会社の技術重役でした。「私たちは陸軍の命令で『マルケ』という熱線誘導兵器の一部の研究に全精力を集中した。これは敵艦の熱を捜して爆弾を敵艦に命中させるもので、画期的な新兵器であった。こうした新兵器の研究が、当時海軍中尉に任官してホヤホヤの盛田昭夫君との出会いの場となった」と『私の履歴書』（日本経済新聞社）に書いておられます。井深氏は疎開先の長野県で終戦を迎えますが、直ちに7人の仲間とともに東京に進出し、東京通信研究所という会社をつくって、短波も聞けるラジオ用コンバーターや真空管電圧計の商品化を開始するのです。

本田宗一郎氏は、ピストンリング製造会社の経営者として陸軍の自動車、海軍の船、中島飛行機の部品をつくり、8月15日を迎えます。「戦争が終わったのだからこんどは自分の個性をのびした好き勝手なことをやりたい」（『私の履歴書』）と持ち株をトヨタに売り渡して本田技術研究所を設立し、1年後には自転車に小型エンジンを付けたモーターバイクを考案、ホンダの基礎を築いたことは巷間よく知られているところです。

昭和20年8月15日の終戦を境にして、日本は一夜にして軍自体と軍需がなくなり、軍需がゼロになったことで多くの技術者が仕事を失いました。失職した陸海軍の技術者や軍需を担当した民間技術者たちは、廃墟の中から創意・工夫し、新しい発明・発見に努力して、ほとんどゼロとなった日本の経済力を立て直す牽引車の役割を果たしてきました。

財閥解体によって三井、三菱などの大商社は強制的に100を越す中小商社に分割され、少数精鋭でのビジネスを余儀なくされました。製造業、商業を問わず、すべての業種において「大が消滅し、小による発進」が戦後産業の出発点でありました。日本のベンチャー魂のスタートは昭和20年8月16日であったのです。

### 開発型中堅企業と大企業の関係

さて、時計の針を現在、1993年時点に戻してみます。ベンチャー魂を遺伝子の中に持っている日本人は、戦後産業の総決算の後にどのようなシナリオのもとで新生していけばいいのでしょうか。私どもが最近のコンサルティング活動のなかで出会った開発型中堅企業の例を取りあげて、ベンチャーと大企業の間を述べてみたいと思います。

一般に、開発型中堅企業は当然のことながら自社技術を保有し、自社の独自製品を製造し市場に供給しています。一方で、自社技術に対する大企業からの発注があり下請け的業務を受け入れている事例が多く見られます。さらに大企業からの「下調べ」という需要（開発委託）が大事な要素として加わります。

長年の経済成長時代に大規模化した企業は、多くの社員、技術者を抱え活発な研究・開発活動を行っています。大きな売上高を維持しながら応分の利潤を生む利益責任があり、また株主に対しての配当責任も要求されます。次世代、次々世代技術への経営資源配分の重要性はよく理解しているものの、技術開発部門に対して今日の技術の改良・改善に重点を注力するよう指示する傾向となります。大企業がいくつ

もの開発型中堅企業に依頼する下調べは、明日の核となる技術の種まきであったり、その技術を評価する技術の開発です。優秀な技術開発力を持つ中堅企業は次世代、次々世代の製品開発について有力な「助っ人」となりうるわけです。

私どもがヒアリングをさせていただいた開発型中堅企業の成功事例でみますと、従業員40人（うち開発技術者15人）の会社で、自社技術製品の年間売上高3億円、下請け売上高5億円、大企業の下調べが2億円で、総売上高10億円という企業規模です。さらに、欧米の有力な大学や研究者とも交流のネットワークを形成し、その中で、2名の外国人開発エンジニアを東京の本社で採用しているという内容でした。下調べで研究開発された技術が発注会社の次世代製品の開発に採用されるならば、この中堅企業の売上げはさらに飛躍が予想されますし、交流のネットワークもより一層充実されることとなります。

このように、大企業が余裕とリスクを負担できない開発分野、また人材と仕事の管理がそもそも難しい先端的な研究開発の部分において、中堅企業の技術が補完し合えるような連携が成立します。このような場合に両者の間に「よい関係」が生まれるのは、極めて自明な帰結です。

閑話休題－日本の中堅企業の様子を調べる上で、「日経ベンチャービジネス年鑑」（日本経済新聞社）が大変参考になりました。いろいろなfactが記されていますが、面白かったのは創業者の人物像です。大企業の技術者のスピンアウトと大学・公的研究機関の技術者のスピンアウトが大部分です。一方、商社からのスピンアウトの中には、学歴は文科系であるにもかかわらず、開発型の会社を興している場合も散見されます。幼児のころに迷子になった思い出を持つ人は多いことですが、心理学者の小林恵智先生によると、その場を動かずにじっと母親を待つ個性と、疲れ果てるまで母親を探し回る個性に大別されるそうです。日本人の場合は、前者の保全性気質7割、後者の拡散性気質3割であるそうで、創業型人材は後者3割に属するそうです。大企業の人材の中にこのような個性の持ち主は多くいるはずですが、こうした個性の持ち主と仕事とをどう結びつけるかが極めて重要です。適材適所とはいいますが、「個性の研究」をもっともっとシステムチックに大企業に導入し、人材の「向き」と「不向き」をベースとした人材戦略を創出することが、新たな時代への道具だてとして、必要なのではないかと思います。

### 大調整期の課題はリストラ貫徹と創業支援の同時決着

戦後産業の総決算は、大企業のリストラという型で進行しつつあります。リストラは貫徹しないと効果はないというのが私の考えです。そもそも会社は常にリストラを実行していかなければ成長・発展は望めないものです。東レはバブルの時代から一貫して人を減らしてきました。87年から92年までの5年間に約20%の人員削減を行い、経営利益で過去最高を更新した89年、90年ですらスリム化の手を緩めなかったといえます。「好況時の不況対策が大事」と言明し、「常在リストラ」の精神を貫徹した経営トップは、碧眼と勇気の持ち主と敬意を表するものです。雇用問題を伴うリストラに経営者は臆病になりがちですが、リストラなくして大調整期の生き

残りはなし、との覚悟が必要です。

大調整期にある日本経済にとってリストラの貫徹は重要課題ですが、合わせて中小企業の創業支援も同時並行して行われなければなりません。その理由は、優れた技術を持ち、真に価値ある製品・サービスの生み出せる会社が各産業分野で次々と創業すること、大企業のリストラ貫徹が、ワンセットで同時決着してこそ大調整期の克服が可能となると考えるからです。「ポスト総決算」の産業の構造を考えると、中小企業の創業が活性化しないことには技術立国ニッポンの新しい展開は望めないと痛感します。

ベンチャービジネスの創業支援のためには、政府の政策的援助や、大企業の資本的投資による社会的受け皿の形成が強く望まれます。また以前、CDI Newsletter No.22 (91年10月発行) に述べた通り、事業会社を助けるベンチャー・キャピタル、証券、銀行、リース会社、人材会社などのサポート会社は有力な協力者となることが考えられます。

思えば日本の戦後産業は昭和20年8月16日が出発点でした。その日、心ある技術者、経営者たちは、明日を凝視し毅然たる第一歩を踏み出しました。今、我々は半世紀前とは全く比較にならないほど豊かでグローバルな環境の中にいるわけですが、構造の崩壊と再構築という意味では本質的に「8月16日」に立っているのではないのでしょうか。大調整の真只中にある企業経営者は「8月16日に立ちかえっているのだ」という認識と覚悟を持つことが肝要だと思います。私どもも同じ視点に立ちつつ、次なる時代の企業像構築の支援に務めたいと考える次第です。

(よしこしわたる コーポレートディレクション取締役社長)