

Title	つくばの今後の存在価値 : 新ハイテク企業を生み出す地域として
Author(s)	ルイス, ロバート
Citation	年次学術大会講演要旨集, 12: 295-299
Issue Date	1997-09-26
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/5590">http://hdl.handle.net/10119/5590</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	シンポジウム

## シンポジウム

### つくばの今後の存在価値 —新ハイテク企業を生み出す地域として—

ロバート・ルイス (筑波研究コンソーシアム)

11 年間つくば研究学園都市に住んでいる外国人としてつくばの今後の存在価値に触れてみたいと思う。外国人ですから、外から見たつくばの観点から、または 11 年間つくばに住んでいる市民としての中から見たつくばの観点からも検討してみたいと思う。長い間 20 年以上研究開発及び科学技術関連の仕事をしているので、その立場からつくばのことを述べたいと思う。

まず、研究学園都市としてつくばの一番大きな特徴はバランスである。国の研究所、教育機関(大学、研究所(例:文部省の KEK)など)、そして民間の研究所が沢山集まっている。それぞれの研究所の研究目的を考えるとバランスがよく取れている。生物、物理、工学、情報技術など数多くの研究活動がつくばでは行われている。民間のセクターの中でも研究のバランスもよく取れているし、国内企業だけでなく、海外からの企業も沢山ある。間違いなくつくばの一番重要な特徴はバランスである。全体の大きさ及び研究者の数はそれほど特徴ではない。アメリカの Los Alamos 国立研究所で働いている人の数はつくばで研究をしている人の数とほぼ同じである。Los Alamos の近くにある Sandia 国立研究所ではさらに多くの人々が働いているので、つくばの全体の規模はそれほど特徴ではない。最後に、全体的につくばの研究レベルもそれほど特徴ではない。間違いなく優れている研究が行われているが、全体的なレベルは普通である。特に、つくばからノベル賞が近い将来出るのはあまり期待ができないようである。あくまでもつくばの一番重要な特徴はバランスである。

つくばのバランスは一番重要な特徴

上記に書いたようにつくばのバランスは大変優れているが、今後つくばはどのような重要な役割を果たすべきかということはこのバランスだけから答えにならない。多分一番重要なすべきことは、現在つくばの一番弱いところと言える。これは新し会社を生み出す力ということである。つくばの会社を生み出す力はつくばの将来及び日本の将来に大きく影響することは間違いない。つまり、新しい会社ができなければつくばの成長及び日本の成長はその分少なくなるはずである。一般的には人はこのことの重要性をあまり感じていないようだが、どのような町になっているはずかを考えると、その成長遅れの損がよく分かると思う。極端な例を考えるとつくばはアメリカのシリコンバレーのような地域になるポテンシャルを持っているが、そのような地域にならないと大変大きな損になってしまう。つまり、現在アメリカではシリコンバレーはアメリカからの輸出が最も多い地域の上位三つのうちに入る。ある分析によるとニューヨークは一番、デトロイトは二番、そしてシリコンバレーは三番だが、この三つの地域の純粋な輸出だけをみるとシリコンバレーが一番になるかも知れない。シリコンバレーからの輸出だけは年間約 3 兆円になっている。アメリカ国内の販売はもちろんそれより多いのである。シリコンバレーやロス、サンディエゴなどのカリフォルニア州にある町のハイテク企業の活動のため、カリフォルニア州は国にすれば経済的に 6 番目の国になる。つまり、アメリカ、日本、ドイツ、フランス、イギリスの次になる。最近のデータによると、シリコンバレーでは毎月約 50 社の新しいベンチャー企業を生み出している。さて、その観点から考えるとつくばは十分日本に貢献しているか?私がつくばに住んでいる 11 年の間に新しくできているシリコンバレー波のハイテクベンチャー会社の数はただ一つだけである。しかし、これでもうまく成長していなかったためもうない。つ

くばとシリコンバレーの差がこんなに大きいことは大変な損を示しているのを理解していただきたいと思う。つまり、つくばでは何ができているかということを考えるより、つくばはどのぐらいつくば地区、茨城県及び日本全体に経済的に貢献していないかということ<sup>1</sup>を十分理解しておいていただいた方が良いのではないかと思う。

### つくばは十分日本に貢献していない

さて、どうしてつくばは実際のポテンシャルよりこのように貢献していないかを検討してみたいと思う。結論を先に述べると、答えは「人」です。最近ハイテク企業を育つ関係の問題点は頻繁に新聞などに出ているが、基本的にこれらはあまり関係ないと考えても良いではないかと思う。よく述べている問題点はベンチャーキャピタルが少ない、エンジェルが少ない、ストックオプション制度がない(最近制度ができてきている)、日本の規制が厳しなどなどの問題ですが、これらは基本的に関係ないという歴史的な証明は日本ではある。これらの問題点は重要なファクターであれば、どうして全く同じ問題、尚且つもっと悪い状態があった、50年前の日本では次々に新しいベンチャービジネスができたのだろうか。当時のソニー、ホンダ、日本真空技術、浜松ホトニクスなどのようなハイテク企業が沢山できた。現在の日本では何が違うかは一番大事な課題だと思う。一番大きな問題は戦後にできた欧米に「Catch Up」するための社会標準化運動だと思う。もちろん欧米に「Catch Up」するためにはこれは大変重要な活動だったが、これからどの方向に行くべきか、どのように「前例がない」発想が育ていけるかなどの現代問題にとってはこの社会標準化運動は日本の成長を押さえている力になってしまった。

### 社会標準化運動は日本の成長を押さえている

ある人は「今のベンチャーを育てる環境は難しいからしょうがない」と思っている。これは日本人の「遺伝子」の違いかから「しょうがない」と説明する。しかし、上記に書いてあるように50年前に日本で新しいベンチャービジネスが沢山でき

たということはこの考えの証明にならない。このような「しょうがない」や「日本は違う」などのような考え方は非常に危険だと思う。なぜなら、このような説明をあまり信じると可能性が少なくなることになってしまうからである。例えば、従来の考えでは日本はコンビニを受け入れる社会ではないと多くの人々が思ったそうである。この人々は日本は近所のお店で買い物しかしない社会になっているというように説明した。だから、コンビニはよくないとか良い商売にならないと言われた。しかし、ご存知のようにコンビニは大変人気で、コンビニ競争がとても活発になっている。同じく、日本では人を雇うときに友人や信頼できる人からの経由で人を紹介してもらい雇うことしかできないので、日本では人材派遣サービスを受け入れる社会ではないという説明もよくあったようだが、人材派遣は大変伸びている産業になっている。又、昔の考えでは日本人は歩きながら携帯電話を利用するのは考えられないので、携帯電話は日本で伸びないだろうかという考えもあったようだが、これも大間違いだった。ですから、日本のベンチャービジネスの問題は日本の規制でもないし、「遺伝子」でもない。一番大きな問題は最近の社会標準化からの影響と考えた方がよろしいのではないかと思う。

### 日本の規制や日本人の「遺伝子」は問題ではない

この社会標準化の問題を大きく分けると二つの面があると思う。一つは上の方の若者に対する行動や若者から期待している行動である。上の方の経験は大変参考になるのは間違いないが、日本での上下関係および上の方の若者への指導権限は問題になっている。アメリカの新しいハイテク会社をみると多くの創立者は若くて、積極的に企業を起こそうと思っている人間である。マイクロソフトの Gates、マッキントッシュの Jobs、ロータスの Manzi などの創立者は当然経験がある人々からのアドバイスを参考にしたはずだが、上の方の許可を得てから活動をしたわけではない。もう一つの面は、社会標準化のために日本の若者は主に待つ情報や指導を受けるように訓練されている。日本でのアメリカ企業の経営者の話によると日本の工学者を育てるための時間はアメリカより約3倍ぐらい長いそうである。積極的にアクションを起こして、リスクの責任をしっかりとる精神が

非常に少ない。そのためにつくばでは新しいベンチャービジネスは基本的に出ないようになっていいる。簡単にいえば Gates のような人は黙って、「何かがくるかな〜」と思って、待つような人間なら、我々は Windows というような有名なソフトが聞いたこともない世界に住んでいるようになってしまったかも知れない。本物の企業家はアクションを起こす人間である。ですから、日本では上の方の若者に対する行動や期待と若者が待つ指導を受ける精神は大変大きな問題になっている。この二つの問題を強く結んでいる接着剤は日本での「コンセンサス」仕組である。

上下関係と若者に対する期待は問題



基本的に新しい「前例がない」ようなものは「コンセンサス」仕組から出てこないはずである。一つの分かりやすい例はアメリカのケンネディ大統領が 1962 年にアメリカはその 10 年間のあいだに月に人を送ると発表したときだと思う。このような発想や発表は 35 年後の日本から出るのは考えにくいことだと思う。日本ではこのような新しいことのための「コンセンサス」ができないから考えにくいのだと思う。アメリカでは有名な笑話「アイデアを潰そうと思えば、最も確実な方法は委員会で検討すること」ということである。しかし、日本では「コンセンサス」仕組は検討委員会のようなもので、アイデアを潰すための最も確実な方法である。日本の

「Catch Up」時代のときにこの「コンセンサス」仕組は大変良い方法だった。日本の世界的に有名な車、カメラ、家電などがそのためにできたが、今は大変問題になっている。これから世界的なインパクトになるような新ものは日本から出るのはあまり期待ができないようになってしまっている。

「コンセンサス」仕組はアイデアを潰す働きになる

コンセプトの焦点



上記に書いたように社会標準化は現在の日本の成長に大変大きな影響になっている。この関連で何年も前から細川元総理大臣がよく話題にした「見た目と中身」が問題になっている。一般的には日本では見た目が良いものを作ることが中心である。中身は二番目になってしまう。当然、逆の方が正しいのだが、見た目の方が重要である。これからは新しい考えが出てくるのは期待できると思うが、今後どうなるかは分からない。見た目を中心に考える問題点は分かりやすいと思うが、まだ見た目が中心になっている提案が多いである。例えば、つくばを例にすれば、つくばではよく聞くのはベンチャービジネスを育つためのインキュベーターやベンチャーファンド(最近一つができていいる)などを作るべきという話だが、中身が薄い提案が多いのである。例えば、多くの人々は国、県や市からの援助を得たり、県からの人材を出してもらったり、通産省からの人材も出してもらったり、立派な組織を作ったり、インキュベーターなどのハードを作ろうと思っているが、具体的な中身(ソフト)をほとんど考えていないようである。Gates、Jobs、森田、本田などはインキュベーターとか格好がいいことなどは考えずに中身が

あるものを積極的に実現しようと思ったわけである。中身があることを実現しようと思っている「人」が中心だった。

見た目より中身が大事

多分多くの読者がこれを読むと「いたいこいつは何が言いたんだろうか」という疑問を持つと思う。それは確かに問題ですね。言いたい事は重要なのは国の制度でもないし、日本人の「遺伝子」でもないし、ベンチャーキャピタルでもないし、インキュベーターでもないし、ガッチリした組織や立派な仕組や建物でもない。「人」である。やる気のある「人」が中心にならない限り、いくら格好がいい周辺のものを用意しても続かない。一時的に活発になる可能性があると思うが、続かない。インキュベーターなどの周辺ハードはマッ

チのようなもので、企業家とその人のアイデアは木のようなものである。木が濡れていればマッチを付けても木が少し温かくなるだけで、そのまま終わってしまう。燃えやすい木のような企業家とその人のアイデアを育つための第一条件は熱心な「人」である。その周辺の「マッチ」ではない。熱心な「人」がいなければ、火を付けても何もならない。熱心な「人」さえいれば、火を付けなくても自発的にホットな状態になる。火が必要なら、小さな火でも十分なはずである。一番重要なファクターは「人」である。つくばではベンチャーを本当に作りたい「人」を中心にした仲良しクラブができれば成果が自然に出てくる。まず、「人」です。

熱心な「人」が重要!

\*\*\*\*\*

# ただのアイデアだけだった

アイデアがあります...	一つの注意...	ちょっと前例がない...
		
アイデアはいいんだが...	前にも同じことを試したんだが...	逆を考えたら...
		
我々にはちょっと...	そんなに簡単に出来れば...	ただのアイデアだけだった...
		

\*\*\*\*\*

## アイデアを潰す 22 の方法

1. 無視する。元気な提案者でも沈黙で威圧される。
2. アイデアが出ると見たら、逃げる。話題を変えるか—もっと良いのは—会議を終了する。
3. アイデアをバカにする。まゆを上げて穏やかに「まさか、本気じゃないでしょうね。」
4. 笑い飛ばす。「ワッハッハッハ ... 面白いね。一晩中寝ないで考えていたんだろう。」それが本当ならもっとおかし笑い話になる。
5. 潰すまでほめる。5 分ほどほめちぎれば周りの人はそのアイデアが嫌いになる。そして、提案者自身も疑問をもつようになる。
6. 前例がないと言う。新しいアイデアなら当然である。
7. 新しいアイデアではないということを証明する。以前のアイデアに似ていると示せば、この新しいアイデアの方がより良いということはない。
8. 会社のポリシーに合わない指摘する。誰も会社のポリシーを知らないので、もっともだと思われる。
9. コストの話に注目させる。上手にやればこの新しいアイデアで期待できる利益が小さく感じられるようになる。または、そのコストが低い場合はお金がかからないアイデアは夢のような話だと言う。
10. 前にやったことがあると言う。提案者が新人ならこの方法は特に効果的で、その人は部外者のように感じる。
11. もっともらしい疑問を投げかける。「このアイデアはちょっと軽いんじゃないでしょうか。」や「こんな優等生タイプなのでほんとにいいんですか。」や「自分たちの首をしめないように気を付けましょう。」このようなコメントは周りの人に喜んで受け入れられ、ほとんどのアイデアはこれでだめになる。
12. 対案を見つける。注意！潰した経験が少なければ、アイデアはなお生き残るかも知れない。
13. うまく出来ないという 20 の理由を出す。これで、提案者の出来るという一つの理由が見えなくなる。
14. アイデアをすっかり変えてしまう。これは優雅な方法。提案者を助けているように見えるが、気づいたときには消滅している。
15. 誰がこのアイデアを考えついたかと言う疑問を助長する。「田中さん、我々が初めて会ったときに同じことを提案しませんでしたか。」誰がこのアイデアを考えたかを皆が考えているうちに、このアイデアは枯死してしまう。
16. いろいろ良くないことにリンクさせる。中心人物のきらいなことに結びつける。最終的に判断する責任者に何気なく「鈴木さんなら考えそうなことですね。」と言う。その責任者は鈴木さんのことが大嫌いだ、提案者はそのことを知らない、どうしてそのアイデアがダメになったかが分からない。
17. アイデアをばらばらに分解する。十分やればアイデアはぼろぼろになる。
18. 提案者を個人的に攻撃する。提案者が冷静さをとり戻した時には、アイデアを持っていたということを忘れてる。
19. 技術的にアイデアを潰す。例えば、誰も知らないような制限事項に言及する。技術を武器として使う。「それをする半球状のインターフェロメータに繋がっていて脈動するオシログラフが必要ですが、それを使うと、前にある加減抵抗器に逆のフィードバックが生じます—従って、予想外の問題になるでしょう。」
20. 延期する。数回引き延ばしているうちにアイデアは陳腐に見えてくる。
21. 検討委員会を作る。
22. 提案者にもっと良いアイデアを探すように勧める。これは普通提案者をがっかりさせる指示になる。提案者をもっと良いアイデアを見つけたら、「新しい仕事を探せ！」と指示する。