

ばり限界があるので、とくに基盤研究的なものに関して、もつと政府がお金を出すべきだということをお書きになっているわけですね。小池——それも先ほどの論議と同じで、本当のところはわからない。わからないけれども、大事な問題はわからないときは国際相場を見ることです。そうすると、一九八〇年代かに特許条約ができたんですね。本当は、特許の意味というのはアメリカ系と欧州・日本系は違いますが、建前としてはヨーロッパ、日本の連合軍がだいたい勝ったんです。その結果として、特許条約ができたために、研究費の国際比較ができるようになりました。それを見るかぎり、いわゆる先進国における研究費の政府負担額というのは桁違いに違います。日本は二割くらいですが、ヨーロッパ、アメリカは半分から三分の二なんです。

つまり日本は、みんな、民間企業が負担しているんですね。いままではものすごく研究陣ががんばったから、結果的には日本の民間企業を中心にする特許というのはすごいんです。しかし、それが長続きするかどうか、ということがあります。もちろん政府は万能ではないから、完全にリスクを負うことはできないにしても、民間の企業よりはできると思っています。少なくとも、よその国より一〇%くらい少ないくらいなら、まあいいのですが、いまのように圧倒的に少ないというのは、これは損だというふうに思います。

もう一つ付け加えると、政府が金を出すと意味は、筑波に行けば、たくさん政府の研究機関があり、また、昔から各府県にいろ

いろな試験場などがあります。そういうところの利用で成果が出てくれば、自分で研究機関を持ってない中小企業にはかなり利用価値があると思うんです。日本は非常に中小企業が多いので、中小企業で研究開発をきちんとやっているところが、政府機関なりとタイアップする、あるいは政府機関の成果を活用するというかたちのルートが、もう少し出てきてもいいのではないかと思います。

脇坂——いま、中小企業の話が出てきました。先ほどの集団主義の問題や賃金の決め方などは、なんとなく大企業の労働者を念頭に置いた話だったと思います。そこで、こういう議論が中小企業でどこまで適用できるのかということ、小池先生はどうお考えですか。小池——中小企業のほうが、大企業よりもたしかに人の異動率が高いのですが、だから、長期の見通しがないかと思ったら、そんなことはないと思うんです。中小企業について、わりといい研究があつて、そこで伸びていく人たちが、あるいは社長の右腕になるような人たちはどういう人かというところ、一〇年くらいいろいろな会社をめぐって入ってきた人が一番そうなる確率は高い。その代わり、右腕になるには、入ってから相当の期間が必要だと。一、二年ではだめなんです。そうすると、大企業からのスピノフで右腕になる人は、言われているほど多くないんですね。

【図表④】研究開発費の分担、国際比較

| 分担者 | 1975年 | 1989年 | 2002年 | |
|------|-------|-------|-------|-----|
| 日本 | 計 | 100 | 100 | 100 |
| | 政府 | 29 | 19 | 18 |
| | 産業 | 55 | 72 | 74 |
| | 大学 | 15 | 8 | 7 |
| | その他 | 1 | 1 | 2 |
| アメリカ | 計 | 100 | 100 | 100 |
| | 政府 | 51 | 45 | 63 |
| | 産業 | 45 | 51 | 31 |
| | 大学 | 2 | 3 | 3 |
| | その他 | 2 | 1 | 3 |
| イギリス | 計 | 100 | 100 | 100 |
| | 政府 | 52 | 37 | 47 |
| | 産業 | 41 | 57 | 26 |
| | 大学 | 1 | 1 | 0 |
| | その他 | 7 | 11 | 25 |
| ドイツ | 計 | 100 | 100 | 100 |
| | 政府 | 47 | 33 | 66 |
| | 産業 | 50 | 65 | 31 |
| | 大学 | 0 | 0 | 0 |
| | その他 | 3 | 3 | 3 |
| フランス | 計 | 100 | 100 | 100 |
| | 政府 | 54 | 49 | 52 |
| | 産業 | 39 | 43 | 38 |
| | 大学 | 1 | 0 | 1 |
| | その他 | 6 | 7 | 2 |

出典:US, National Science Board, Science and Engineering Indicators, 2006, Vol. 2, pp. A6-51, 1991年, p. 343および2006年Vol. 2, pp. A4-79

要するに、大企業と違うのは、初めの数年の異動が非常に違うだけで、入口ではだいたい動くけれども、それから先は長期でないと、本当のいい技術が身につかないということか

らなければ、いままで話したことは案外、そのまま通用する。それから、中小企業がよその国に行つて事業活動しようとしたら、ホワイとかラーのベイの払い方とか、社内資格の上限、下限をはっきり書いたほうがいいとか、範囲給でないといけないとか、そういうことはまったく同じように言えると思います。

脇坂——今日は小池先生の長年の主張に加えて、新たな、とくに賃金の決め方というところで、成果主義のところまで踏み込んだ議論ができたのではないかと思います。それだけでなく、この本では「神話」となっていますが、普通言われている常識であるとか通念であるとか、いかにあやういものであるかが、この座談会でも明らかにされたのではないかと思います。今日はどうもみなさん、お忙しい中、ありがとうございました。

Lecture

【演題】
好不況にビクともしない
景気超越企業の創り方

著書『日本でいちばん大切にしたい会社』がベストセラーとなった坂本光司氏、全国六千数百社を見て回った経験をもとに、好不況にビクともしない経営の条件として、特定の市場に過度に依存しない、自家商品を創造、自己資本比率を高めるなど五つをあげる。それを実践して景気を超越している中小企業の具体例を紹介。



【講師】
法政大学大学院
政策創造研究科教授
坂本光司

【さかもとこうじ】
1970年、法政大学経営学部卒業。静岡文化芸術大学文化政策学部・同大学院教授を経て、法政大学大学院政策創造研究科教授・同経営大学院（MBAコース）兼任教授および法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長。中小企業庁経営革新制度評価委員会前委員長。主な著書に『日本でいちばん大切にしたい会社』ほか多数。

時代は常に不安定・不確実
それを前提にどう経営をするか

いま、時代は不安定・不確実と言われますが、これはいつの時代もそうなんです。戦後六十数年間、ずっと好況ではなかったんです。ずっと不況ではなかったんです。その意味では、時代は不安定・不確実というのは当たり前なんです。不況になったからといって、あたふたするのがおかしいんです。好況のとき、なにをしていたかと言いたいわけであり、時代は常に不安定かつ不確実ですから、それを前提にして、私たちは経営をすべきなんです。

ということ、答えは簡単で、不安定・不確実を前提にする経営の条件というのは、次のような五つになると思います。まず第一は、「特定の市場に過度に依存しない」ということです。特定の市場、たとえば自動車なら自動車、半導体なら半導体に依存すると、たしかに、その業界がいいときには、黙っ

ていたって仕事がある。業績が高まるでしょうが、しかし残念ながら、必ず好況と不況というサイクルの生贄になる。ですから、ある特定の市場に六割も七割も依存していることには罪があると思います。そうすると、特定の市場に過度に依存しないというところは、いくつかの市場に関係性を持つということではないですか。一つの市場がなくなっても平気だという状況です。それで私は昔から、「タコの足経営」で八つくらい柱をつくれと。全天候型経営で、雨が降ったって曇りになったって、どんな状態が来ても、かけがえのない社員の生活は守ることができ

る状況にしなければだめだと言っているわけなんです。二つ目の条件は「自家商品を創造する」です。日本中のさまざまな会社を調べてみると、不況の餌食にまっただくなっている会社は山ほどあるんです。しかし、餌食になつていない会社も山ほどあつて、その共通項が、実は下請企業なんです。つまり、親会社から頼まれた仕事を黙々とやっている会社です。

悪く言うと、寄らば大樹の陰的企業と言つてもいいでしょう。自ら価値創造ができない会社です。ですから、自らの意思で売上高を高くすることが不可能な親会社があつてくれなければ困るところです。今時の大不況を契機にして、もう一〇〇%下請というのはやめてもらいたい。でないと、これからもおれまくりです。大変失礼ですけども、九九%、親会社は自分のことしか考えていない。

この際だから、一〇年計画、できれば三〇年計画、もっとできれば五〇年計画を立てていただきたい。自分は五〇歳で、あとせいぜい社長をやつたつて二〇年だから、二〇年計画でいいというのは間違っています。昨日、入った社員は一八歳なんだから、その方の未来がわかるような社風を形成しなければいけない。ならば五〇年計画です。ここまで俺たちのことを考えているのかと、それによる感動が発生するのではないですか。ともかく自家商品を一%でもいい、二%でもいい、まずつくってください。最高で