

## イノベーションと企業家精神について

「起業家」と「企業家」の違い  
企業家の条件  
なぜ日本の競争力は低下したかー戦略の欠如  
戦略的思考について  
日本におけるイノベーションシステムと起業家育成

皆さんも「イノベーション」とか「企業家精神」という言葉を見たり、聞いたり、読んだりする機会があると思うが、これについて最初に学問的に位置付けたのは、マルクスやケインズと並ぶ大経済学者のシュンペーターであることは、ご案内のとおりである（『経済発展の理論』）。

シュンペーターは資本主義の本質は「イノベーション」にあると見た。イノベーションというと、普通、「技術革新」と訳されるが、本来の意味は単なる技術革新だけではなく、新しい製品の開発、新しい市場や資源の開拓、そのための企業組織の革新、さらには社会システムの変革などをも含んだ大変奥行き深い概念なのである。

シュンペーターは「絶えず古いものを破壊し、新しいものを創造し、絶えず内部から経済構造を革命化する突然変異の過程、この創造的過程こそが資本主義の本質的事実だ」と言っている。つまり創造のための破壊＝Creative Destruction（創造的破壊）こそがイノベーションであり、これこそ資本主義の最も本質的な核心であり、イノベーションこそ資本主義のエンジンであり、生命である、とまでいっている。そして、このイノベーション＝創造的破壊を担う人物こそが企業家であり、その企業家を衝き動かすスピリッツこそ企業家精神であるとされている。

### 「起業家」と「企業家」の違い

ここで、発音が同じなので混同されやすい「起業家」と「企業家」の違いについて考えたい。「起業家」というのは、読んで字のごとく、新たに事業を起し、企業を立ち上げる人のことである。経済の活力を計る指標の一つが新しい会社の設立数だと言われているが、その意味で新しい会社を起す起業家たちの役割は極めて大切である。政府の調査では、日本には120万人の起業家予備軍がいるという。

しかし、実際に起業し開業するのは年間14万件に過ぎず、反対に倒産したりして廃業するものが17万件もある。年間3万社が消えていく。ここ長い間、閉業率が開業率を上回っているのが現状である（開閉率3.5:5.6-00）。これに対し、米国で毎年70万社が廃業していくが、80万社の新しい企業が生まれるので経済に活力がある（13-4:11-2）。日本経済が長期不況に陥っているのはこの起業家の数が少ないからであり、チャレンジ精神旺盛な起業家をいかに大量に誕生させるかが日本経済の大きな課題になっているのは、このためである。

このように「起業家」の果たす役割は極めて大切だが、しかし「企業家」というのは、単に新しく事業を起こす意味での「起業家」より以上に、社会に対して一層重要な役割を担っている。

## 企業家の条件

一橋大学イノベーション研究センター教授の米倉さんは、次のように言っている。

「＜企業家＞とは単に自分で事業を始める「起業家」のことではない。それは、現状を創造的に破壊し、新たな展望を見出すイノベーションの遂行者すべてを指す。新事業を興す人、企業にとどまって改革を進める人、政府や学校、各種 NPO などイノベーションを起こす人——そのすべてが企業家である。低迷に苦しむ日本経済に明るい展望をもたらすのは、まさにそうした人材なのだ。企業家になれるのは、けっして選ばれた人だけではない。・・考え方や知識、スキルを（身に付ければ）誰にでも可能性がある。真の企業家になるための必須条件を・・学び取って欲しい」。

ここからも分かるように、新しく事業を始める「起業家」がそのまま「企業家」になれるわけではない。「企業家」になるためには企業家としての条件や資質を身につけなければならない。したがって、「起業家」は「企業家」に成長なければ成功したとはいえない。

そして米倉先生が「企業家」としての必須条件として挙げているのが次の4つである。

- ① 時代の流れを正確に見抜くこと
- ② イノベーションの本質を理解すること
- ③ 経営学の基礎を身に付けること
- ④ 失敗を恐れずにチャレンジすること

このなかで一番重要だが一番難しいのは、①である。しかもこれは企業家の必須条件であるだけでなく、国家、社会の在りかたを考えるうえでも大切なことである。

## なぜ日本の競争力は低下したか一戦略の欠如

最近、多くの方が引用しているのですすでにご案内のことと思うが、スイスのシンクタンク IMD（国際経営開発研究所）が毎年発表している「世界競争力年鑑」によれば、91年まで世界のトップを占めていた日本の国際競争力は92年から低下し始め、95年からはさらに低下が加速して97年17位、99年24位、そして02年にはマレーシア（25位）、韓国（26位）を下回り49カ国中第30位まで大きく落ち込んでしまった。アメリカでは去年辺りから「日本の Marginalization＝重要でない国への転落」を懸念する声が出てきているようだ（朝日新聞02.6.13）。

こうした現象を堺屋太一氏は「日本はアジアの田舎になった」と表現している（「日本の盛衰」PHP 新書）。国際社会でも「アジアの重心は日本から中国に移った」との見方が強まっていると言わ

れている（日経新聞02.6.00）が、いずれもこうした日本の国際的評価の低下がその背景になっている。

このIMDの国際競争力評価委員をしている韓国の鄭博士は、私の古い友人だが、昨年11月ソウルに立ち寄った際、彼と会って国際競争力評価の仕組みを聞いてみた。その説明によると、IMDの国際競争力評価の項目は、全部で314項目ある。

内訳は①100項目は各国の統計、②100項目は国際統計、③114項目は各国の最高経営責任者(CEO)や学者・専門家3500名へのアンケートだが、加重平均を出す方式が決め手で、毎年工夫・改善されている。国内指標は4分野—①国内経済指標、②政府活動の効率性、③ビジネス活動の効率性、④インフラ整備の水準の4つで評価される。

日本は91年まで第1位だったのに、02年に30位に急降下したが、この場合、産業競争力と国家競争力は次元が違うことに注意する必要があるとのことだった。日本は「ビジネス活動の効率性」では、依然強い競争力をもっているが、「政府活動の効率性」が極めて低い評価になっているようだ。

日本は80年代後半から「科学技術」については第2位をキープしているが、科学技術の高い競争力があるのになぜ国家競争力が低いのが注目されている。

日本は91年から02年のまでの13年間に、1位から30位に急降下したが、フィンランドは同じ期間に19位から2位に急上昇した。これは明らかに国家戦略の優劣によるのではないか、という話だった。つまり、国家戦略の在りかたに責任を持つ政治家や国家官僚の能力—つまり世界情勢を見抜く力があるか、先見性があるか、ということも国の競争力を左右する重要な要素になっている。

フィンランドは「IT立国」を国家戦略の中心に据え、ノキアを先頭に大胆な選択と集中を進めており、例えばノキアは競争力強化のため、世界中で一番数学者の多い地域を探し出し、ブルガリアのソフィア、中国の北京にリサーチセンターを開設している。

そして最後に鄭博士は「日本の最大の問題点は転換能力が低いことだ。しかも戦略的転換が必要なのに、戦術的転換で切り抜けようとしている(サムソンのシンクタンクも同じ)が、これでは世界の構造変化に立ち遅れてしまう」と言われたが、私も全く同感だ。

ではなぜ日本は転換能力が低いのか。最大の理由は、日本が1980年代始めまでに世界最強の製造業を創り上げ、「安くて性能の良い」メイド・イン・ジャパンの製品を世界中に溢れさせ、欧米諸国と貿易摩擦を引き起こすなど、あまりにも見事な工業社会の成功者、世界最強の工業国家となり、明治以来の悲願だった欧米諸国へのキャッチアップにも成功し、アメリカに次ぐ世界第2の経済大国になったことにある。

世界が脅威を感じる程の輝かしい成功によって政、財、官のリーダーが自信過剰と自己満足に陥り、当時、アメリカですでに始まっていた脱工業社会＝情報社会、知識経済時代への産業革命に機敏に対応できずに立ち遅れてしまったことにある。

この結果何が起こったか。私がいま働いている京浜地区を例に挙げてみよう。この戦略的転換に立ち遅れたため、80年代から90年代にかけて、京浜臨海部の産業活動は潮が引くように退潮していった。表1に示したように、80年から00年の20年間に京浜臨海部（鶴見区、神奈川区、川崎区）では、工場数で3,166工場から1,510へ52.3%減、従業員数で12万1,899人から5万7,264人へ53.0%減、出荷額で4兆25億3,500万円から2兆5,954億円へ35.2%減と大幅な減少が見られた。京浜臨海部4,400ヘクタールの70%に当たる2,800ヘクタールを占める川崎区では300ヘクタール近くの土地が遊休化している。

また、東京湾岸をめぐるこうした環境変化—産業構造の再編、IT革命やグローバリズムの進展などによって、空港、港湾、鉄道、道路等の既存の産業インフラが機能低下を引き起こし、とくに、空と海の国際競争力は勃興するアジア諸国と比べても大きく立ち遅れ始めた。

まず空港についてみると、アジア最大と言われたシンガポールのチャンギに続いて韓国の仁川（インチョン）、上海の浦東（プードン）など大型空港が整備されたため、成田や関西空港の地位は大きく低下した。港湾の競争力を見ても、かつてはコンテナの荷役量で神戸港が世界一、横浜港が第2位だったが、01年には神戸、横浜、東京の3大港を合計しても香港やシンガポールは勿論、高雄や釜山にも及ばなくなってしまった（堺屋太一 前掲書）。

太平洋戦争末期の空襲で京浜工業地帯は壊滅的被害を受け、焼け野原になったのだが、20年で半数の工場が消滅し、300haの遊休地と2400haの低未利用地が出現したことは、新たな焼け野原ができたと同じことであり、まさに「国際経済戦争」における日本の敗北を示す光景とみることができるし、「失われた20年」—堺屋さんは「失われた13年」と言っている—を象徴する風景とも言える。

しかもこの経済敗戦で日本が失った国富は株価総額で350兆円、地価総額で900兆円と言われているが、これは太平洋戦争で失った国富より遥かに大きいと言われている。

## 戦略的思考について

以上で、時代の流れを見抜く先見性、そのための情報収集力、そして転換の方向が決まったらリスクを恐れずチャレンジする精神—こういったものがいかに大切であるかが分かったと思う。とくに先端技術の分野では半年先んずれば世界を制覇できると言われている。

そこで、企業家の条件のなかで最も重要な「時代の流れを見抜き、自らの方向を決める」こと—これは言葉を換えれば戦略的にもものを考えるということなので、次に戦略的思考について考えてみたい。

戦略とは何か、ということについては、いろいろな考え方があると思う。例えば、軍事的な用語でいうと「戦略とは戦争全体の目標を明確にし、その目的を遂げるために自己の持つ戦闘能力を最も効果的に組織化する方策のこと」とされている。そして、戦術というのは「戦略の一部であり、戦略に従属し、個々の戦闘だけを問題にする」もの、といわれている。(例えば、私も昔策定に参加した県の新神奈川計画を例にとると、基本構想・基本計画は戦略的なレベルであり、実施計画は戦術的レベルに当たるといえる)

アメリカの有名な経営学者ドラッカー（今年 91 歳）は、「組織全体に共通したビジョン、共通した理解、統一された方向と努力を確立するには、自分の企業は何のために存在するのか、という基本問題を明確にしなければならない。それが経営戦略の役目だ」という趣旨のことを述べている。つまり企業の使命（ミッション）の設定と、事業領域（ドメイン）を規定する活動が経営戦略だというわけである。

また、一橋大学の伊丹先生は、「経営戦略とは、環境の変化に対応した組織活動の基本方向を示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組み合わせの基本方針を決定するものである」ということである。

私は、こうした学者の定義も参考にしながら、しかし、もっと簡単に考えることにしている。つまり「戦略とは、確かな根拠に基づいて将来目標を明確に設定し、これを実現するための基本的な手段を体系化すること」ではないかと考えている。

つまり戦略的思考（Strategic Thinking）とは、ある行動主体（個人でも組織でもよい）が、自らの当面する状況と課題について最も本質的な要素を発見し、これらを有機的に組み立て、課題解決の基本方向を明らかにしていく思考、ということになる。

したがって、戦略的思考の能力を高めるということは、森羅万象まことに複雑な社会現象の中から、最も本質的なものを見抜く力、それら本質的要素の間の相互のつながりを認識する能力を磨く、ということになる。したがってまた、戦略的思考というのは哲学的思考にも通ずるものだと言ってもいいわけである。

よく優れたが人物—例えば立派な政治家や経営者のことを「あの人は哲学をもっている」などということがあがるが、これは何も経営者であろうと、政治家であろうと、芸術家であろうと、また職人やスポーツ選手（清水宏保選手）であろうと、すぐれた仕事をしておられる人々はすべて哲学を持っている、物事の本質を考える力、見抜く力を持っている。だからこそ、優れた人物になれたの

だと思ふ。

すべての枝葉を取り払って、最も本質的なものを見分ける力をどうやって磨いていくか、ということ、優れた行動主体になろうとするすべての個人、すべての組織にとって最も大切なことのひとつだと思ふ。とりわけ、たくさんの人々の運命を左右する立場にある政治家とか経営者とか高級官僚など、さまざまな組織のリーダーにとっては、基本的に重要な課題である。とくに国民の運命を左右する「国家戦略」に携わる政治家や高級官僚たちの責任は極めて重い、と言わざるをえない。(県や市町村の幹部職員も、この意味で重い責任を負っていることを、いつも自戒していなければならないと思ふ)

例えば、太平洋戦争の際の日本のように、国家戦略、軍事戦略の双方とも根本的に誤っていたため、個々の分野、個々の戦闘でどんなに英雄的に立派に戦ってみても、戦争全体に勝ち目がなかった。戦えば戦うほど犠牲が大きくなるばかりであった。(特攻隊の悲劇。山本五十六の悲劇)

では、戦略はどのように作ればいいのか、ここが大変難しいところである。

企業や行政の活動も含めて、あらゆる社会活動には2つの側面がある。一つは主観的にはどうしようもない客観的な側面と、もうひとつは、人間の努力によって変えることのできる主観的または意識的な側面である。

客観的要素というのは、行動主体の主観的意図や願望とは全く無関係に起こってくるもので、国際情勢の動き、国内情勢の動き、国民のニーズの変化、産業の消長、他の自治体の動き等々だが、これらの過程はわれわれの意思とはかかわりのない、どうしようもないプロセスである。

どんなに優れた人間でも、これらの客観的過程をコントロールすることはできない。アメリカやロシアの大統領のような強大な権力者でも、これらの過程を廃止したり、変更したりすることはできない。できることは、これらの過程を十分考慮に入れ、ここから出発する、ということだけである。

つまり客観的な過程を正しくとらえることによって、自分の判断を確かな根拠の上に乗せること、これが正しい戦略への第一の条件であり、これは社会科学的な理論—知識、情報、経験を総合した理論の力を借りなければならない。

これに対して、主観的な側面というのは、一定の目標を目指す人間の意識的、計画的活動のことであり、戦略はまさにこの点に深くかかわっている。われわれが客観的過程に対して無力なのに反し、この主観的側面については、これを左右し得る力を持っているわけである。優れた戦略は、われわれの活動もより効率化し、より短期間に、より円滑に所期の目的を達成し得るのに反し、誤った戦略ではその反対のものがもたらされてしまう。

この「戦略的思考能力」というものを、別の角度から見ると

- 1、部分にとらわれず、全体を見渡す能力
  - 2、現在にとらわれず、将来を見通す能力
  - 3、現実から離れず、しかし埋没せずに、目標を追い続ける能力
- の3つから成り立っているということができる。

したがって、戦略的思考を磨くには、まず、全体を見渡し、将来を見通すに足る良質で、適量の知識・情報、これを分析する理論が不可欠であり、それは日々の知的学習によって獲得される。しかし、これだけでは不十分であって、どんな逆境に置かれても、自分の目標－理想を捨てずに、これを真摯に追い求め続ける強靱な意志、精神力という人間的要素がもうひとつ重要である。

この人間的要素は、単なる知的学習では獲得できない。それはたゆまざる人間的修行、自らを鍛えることによって獲得できるもの、というより自ら備わってくるものである。晩年には全盲に近い状態になりながら、17年もかけて「南総里見八犬伝」という大長編の名作を書き上げた江戸後期の作家、瀧澤馬琴さんが、晩年に遺した言葉に「苦中の苦を喫せざれば、上中の上人たりえず」（出典はどうも中国らしい）というのがある。私も苦しいときにこの言葉を思い起こすことがある。

人間を創るということになると、優れた文学作品とか、歴史とか、優れた先人の生き方といったものが貴重な心の糧になるはずである。身近かに、深く心を許しあえる家族や友人や先輩がいることも大切なことである。つまり、戦略的思考能力を高めるということは、自分の人間的器を大きくする、鍛えるということと不可分の関係にあるということである。

ということは、繰り返しになるが、優れた行動主体になるための修行というのは、単に知識や情報やノウハウを身につける－これも勿論大切であるが－ということだけでなく、同時にいかに人間としての修行を積むかということでもある、ということである。

## 日本におけるイノベーションシステムと起業家育成

今年は残念ながらノーベル賞受賞者はなかったが、去年は3年連続しかも物理学賞と化学賞のダブル受賞だった。地位も学位もない若いエンジニアが受賞したのも素晴らしかった。長期不況や拉致問題など暗いニュースが続いた日本にとって久々のビッグな朗報であり、いささか自信喪失気味の日本人に、またとない励ましになった。

1995年の科学技術基本法制定いらい、「科学技術創造立国」へ向けた国を挙げての悲願が漸く実り始めたかに見える。「日本、やりましたね。これが日本の生きる道ですよ。私たちがそこまでいくのは、まだまだ遠い先ですよ」と、韓国の友人が電話をくれた。日本の地盤沈下を心配してくれている友人の言には温かみがあった。しかし彼は「ドラッカー先生の診断では、起業家精神は韓国が世界一だそうですよ」と付け加えることも忘れなかった。

私もダブル受賞を心から喜びながらも、冒頭お話ししたように、この科学技術力がなぜ日本経済の活性化につながらないのかを考えていた。

脱工業化社会、知識経済時代になればなるほど、科学技術が産業競争力の根幹になるはずだが、科学技術 2 位、競争力 30 位の間には大き過ぎる乖離（かいり）がある。科学技術の高い競争力が産業の競争力につながっていないのだ。問題は科学技術のシーズがうまく産業化されない社会システムにあると考えざるを得ない。

この社会システムの中核の一つが大学であるが、日本の産学連携指数は先進国で最低なのだ。ここ数年産学連携が重視され、大学等技術移転促進法（TLO）、大学教員の兼職禁止緩和、大学施設の利用制限緩和などの制度改革が進められてきた。この結果大学発ベンチャーも 400 社を数えるまでになった。数年前までの閉鎖的の大学に比べ大きな前進ではあるが、欧米や最近の韓国、中国などの熱気溢れる大学発ベンチャーの輩出状況と比べると、大きな温度差を感じる。日本のイノベーションシステムは中核部分で未熟と言わざるを得ない。田中さんが「私の研究は外国で陽の目を見た。日本には技術をうまく評価するシステムがない」と言っているのもかなり象徴的だ。

今の時代は科学技術が高度化し、産業構造が複雑化し、社会が成熟化しているので、イノベーションの発生と産業化の過程が昔ほど単純ではなくなった。自然発生に任せるのではなく意図的、政策的にイノベーションを促進、加速する装置が必要になっている。大学、研究所、サイエンスパーク、インキュベータ、ベンチャーキャピタルなどの役割が重視されているのはこのためである。

先進国を中心に、経済成長や競争力強化にとってイノベーションが不可欠との認識が広がり、各国ともイノベーションシステムの構築を国家的な課題として取り組み始めている。このシステム構築には先に触れたイノベーションを促進、加速する装置を整備したり、「研究費、研究人材などの研究開発資源の量を増加させるのではなく、イノベーションシステムが機能することを妨げ、知識と技術の流れを阻害し、研究開発努力の相対的効率を下げているようなシステムの欠陥を正していく」ことが肝要となる。

日本でもハード面はもとより、支援制度ではブームと言われるほどここ数年大きな前進が見られた。研究費、研究者の数も含め研究開発資源の量的水準は世界のトップクラスにある。しかし、依然としてベンチャー企業や新産業の創出力は微弱であり、システムの欠陥の究明と是正が求められている。

ところでシステムの欠陥は一体どこにあるのか。最大の障害の一つは日本がいぜん競争排除型のもたれあい社会の体質を温存している点にある。システムの中核である大学自体が非競争型であり、東大を頂点とする序列社会である。年功序列、生涯雇用の日本的経営は崩れてきたが、官僚機構や国民の意識、慣習にはまだ牢固として残っている。外国人からしばしば「日本は共産主義か」と揶

揄（やゆ）される所以である。

また、民間主導の自律型社会に成熟していない日本では、イノベーションシステムの構築も行政主導が中心になるが、行政は元来企業家精神に乏しく、却って知的創造のプロセスを妨げ、知識と技術の流れを阻害し、ベンチャー企業の叢生にブレーキをかける役割を果たす場合も多い。したがって、イノベーションシステムを効果的に機能させるには、トップマネジメントも含めシステム運営から官僚主義を排除することが緊急課題の一つだ。企業家精神旺盛な人材をどれだけ確保・養成できるかも鍵になる。

こう見てくると、科学技術2位を産業競争力につなげるには、かなり根本的な社会改革が必要である。つまり、社会の隅々に、とりわけ若者の間にリスクを恐れぬ起業家精神を行き渡らせ、起業家を鼓舞、激励する社会環境を醸成し、「豊かさの中のハングリー精神」を喚起するには、価値観の転換をもたらす「文化革命」に近い社会的イノベーションが不可欠になっているのではないか。

（この部分、02. 10. 22）

03. 10. 24