

グローバルビジネスの大海へ漕ぎ出す勇気と自信をもったビジネスリーダーたちへ

WILD ROVER

座談会 / 日本におけるMOTの意義を問う
トピックス / 上海ビジネス事情 4
ファカルティ / 浜 矩子

発行：同志社大学マネジメントスクール
企画・編集：ナビプランニング

2003.6.30

第5号

座談会 日本におけるMOTの意義を問う

雑草が生える土壌からMOTが育ってくる



Takashi Hatchoji

八丁地 隆
(株)日立製作所
法務・コミュニケーション部門長



Eiichi Yamaguchi

山口 栄一
DMS教授
MOTプログラム開発副ディレクター



Robert E. Cole

ロバートE・コール
DMSオムロン冠教授
MOTプログラム開発ディレクター



D. Hugh Whittaker

司会：ヒュー ウィッタカー
DMS教授
ITECディレクター

MOTのルーツは日本

ウィッタカー はじめに、出席者をご紹介します。八丁地さんは日立総研からビジネス・ソリューション事業部長を経て現職、日立の98年以降の経営改革の中心メンバーとして活躍されています。コールさんはUCバークレーのMOTディレクターでアメリカに於けるMOTの第一人者で、今年4月からDMS教授に就任されました。山口さんはNTT基礎研究所を経て、21世紀政策研究所でイノベーション・システムの研究を続けてこられ、今年DMS教授に就任、MOTプログラム開発

の中心メンバーです。今日の座談会は、企業経営の立場、アメリカのMOTの視点、日本のイノベーションの視点と、この3つの観点から、日本におけるMOTの意義を問いたいと思います。まずコール先生、MOTの背景・発展について説明していただけませんか。コール 1980年代にアメリカの2つの大学、MITとバークレーが初めてMOTプログラムを採用しました。それから、徐々に学外に広がり、1995年に突然アメリカの大学で大々的に興味を持たれるようになりました。そもそものきっかけは日本にあります。1980年代の日本の強い競争力のために、MITやバークレーなどの大学は、フォード車など、ス

ポンサー会社からのプレッシャーを受けました。技術者は経営を良く知らない、彼らに経営を教える必要がある。また、ビジネススクールの学生は、技術についてよく知らない、われわれは、学生に技術を教える必要がありました。そこにMOTの起源があります。バークレーのプログラムについて言えば、技術をどう発展させて、商業的に成功させるか、そのためには、どういった財源が必要か、ということに取り組んでいます。それは、保管的資産、タイミング、意思決定のポリティクスなど、関わる問題すべてが商業化をパスしなければなりません。アメリカで重要な課題になっているのは、自分が何をするのか、他から何を調達

するのかということ。他から調達するということはパートナーをつくることであり、自分とパートナーの担当部分、協力関係が非常に重要な問題になってきます。どうやって、自分もパートナーも共に勝者になるような状況をつくるのか、それが重要なのです。



知識の体系化と イノベーションの社会化

ウィッターカー 80年代に、日本からプレッシャーがあったことが、アメリカでMOTが成立する契機になったという話はおもしろいですね。そのMOTが、いま日本に逆輸入されようとしています。この事情を山口さんにお聞きしたいのですが。

山口 日本は、80年代にエレクトロニクスをはじめとするハイテク産業において、ヘゲモニー(覇権)を握りました。一方、不況のさなかにあったアメリカは、日本から学ぼうとして、生産方式や研究・開発の方法論などを学んできました。その学習の結果、日本を単に真似するのではなく、それを超えて新しい方法論を創造したのだと私は思っています。それは「知識の体系化」です。日本企業が暗黙知(tacit knowledge)として行ってきた製品開発の手法をアメリカは形式知(explicit knowledge)として体系化するというをやったのけました。さらには、こうして体系化されたものを、MOT教育を通じて、アメリカ全体に広めていったのだと思います。もう一つ、興味深いことがあります。日本の研究・開発の方法論は、多くの場合新製品開発と強いフィードバックで結びついているとして日本の技術経営手法を「過大評価」したアメリカは、これまでの中央研究所主導の研究・開発から脱却する試みを始めたことです。

その結果、大企業の中央研究所からスピノフしていった人たちが大学に行って大学の体質を変えて行ったり、ベンチャーを起業したりして、結果的にイノベーションの場が「社会化」されました。つまり、自己組織的にナショナル・イノベーション・システムができて

いったわけです。これは、非常に強力な武器になりました。知識を体系化したこと、そして自前主義をやめてイノベーション・システムを社会化したこと。この両輪は強力です。いっぽう日本に眼を転じると、バブルが終わってプロフィットがでなくなり、イノベーション・システムまで駄目になっていきました。駄目になった理由を考えると、正にアメリカが創り出した方向とは逆の方向に向かったのだということに気づきます。あいかわらず系列の中でやっていくとか、ドメスティックな中央統制型でやろうとかして、グローバルなオープン・システムからむしろ遠ざかってしまいました。それではだめだということで、アメリカが創りあげた「知識の体系化」と「イノベーションの社会化」を持ち込んでみようとしているのが、今だということです。

MOTが成立する 5つの要素

ウィッターカー 「技術の日立」にとって、MOTはきわめて重要なのではないのでしょうか。永年、技術の蓄積をしてきたにもかかわらず、日立は年々利益が減ってきて、98年には赤字を出した。そこで新しく事業に取り組もうとしている日立の改革の中心メンバーである八丁地さんにMOTについてお聞きしたいと思います。

八丁地 今朝、私はたまたま東京女子医科大学でPET(陽子線放射断層撮影法)検診を受けてきました。そこでは今、日立がPETを使った癌検査の支援サービスを5月から始めています。このPETは、MOTを日立なりに実現した一つの例だと思います。



私はMOTが成立するには、5つの要素があると考えています。第1は、MOTに必要な技術の体系。第2は、これをビジネス化できる人材とその組み合わせ。第3は、新しいビジネスモデル。第4は、ネットワークなり、パートナーという組織。第5は、経営であるからには事業となって、キャッシュと結びついてこなけ

ればならない。1から4までは、技術の計画書で出来ませんが、実際にお金が出資されて、お金が発生して初めてビジネスとなり、MOTといえると思います。PETサービスについて、MOTの5つの要素の事例をご説明します。日立はエネルギーと産業機械の事業を創業以来93年間やっていますが、コアになっている技術として、原子力、核の放射線を扱う技術があります。それをエネルギーの分野だけでなく、もっと違うところに使えないかという発想をし、それが今のPETサービス、癌検診のビジネスとなりました。MOTとして見た場合、技術というのは基本的な科学技術だけではなくて、オペレーションの技術、経営の技術と両方がないと事業にならない。このケースの日立の技術はいくつかあって、第1は陽子線を出す加速器の技術。第2はカメラの技術。第3は放射線を扱う技術。ここまで基本的な科学技術ですが、これを事業にしていくには、後2つの技術が必要です。1つは、資金を調達してファイナンスをつけるという技術。もう1つは、医学の技術なので、長期的な信頼感を築ける技術であったと認識しています。

たった2人で立ち上げた PETサービス

MOTの2番目の要素である人材に関して言いますと、今10人くらいのプロジェクトでやっていますが、これを立ち上げたのは2人でした。1人は原子力・核融合のエンジニアで、もう1人は電力事業部の市場開発をやっていた人です。前者が技術の関門を突破して、後者がマーケットの関門を突破するという役割を担ったのです。もう一つの問題は、限られた社内の資源を使うので、社内の意思決定のメカニズムを突破する、意思決定上の関門というのもある。これは技術の人だけでも出来ないし、市場の人だけでも出来ない。これはチームでやったと思います。3番目の新しいビジネスモデルということですが、PETサービスには、日立の製品は全く使われておりません。日立は加速器を作ってるわけでも、カメラを作ってるわけでもありません。そういうものを外から買って来て、病院に対してベストなものを組み合わせる。敢えてモノは作らず、お客様のソリューションに一番ぴったりするものを提供して、そのサービスからのリターンをいくらか頂くというモデルを作ったということです。日立であればハードウェアを作ったということではないビジネスモデルに挑戦したところに意味がある、と私は考えています。4番目のパートナーシップについては、日立はメディカルのビジネス経験は全くありません。医療の分野で事業展開をするには、

技術の受け手になってビジネス展開をしてくれるパートナーが必要であり、それを日本でも有数の病院である東京女子医科大学にやっていただいたということです。

お金の流れと結びついて初めてMOT

5番目は、事業ですから会社にお金が入ってこなければならぬ。資金の問題を解決して、なにがしかの利益を得る、きちんとしたお金の流れに結びついているということです。日立では電力電機グループの中の高度医療支援事業推進本部という部門が担当しています。このような事業が立ち上がった例を見ますと、個々のパートパートで、今のよう5つの条件が組み合わされて、MOTが実現されてくるのではないかと、思っているわけです。PETに限らず、今度同志社のTBI技術経営セミナーで取り上げていただくミューチップ(超小型非接触IC)も、同じように技術の体系があり、人材が有り、新しいビジネスモデルがあり、ネットワークがあり、それがお金になって入ってくるという5つの要素がある。この要素が1つ欠けても、なかなか成立しないだろうと思います。このような事例が日立の中でも、だんだん生まれつつあります。

MOTに対する日立の経営システム

MOTに対する日立の経営システムは、経営戦略部門の中に技術戦略室というのがあり、そこが技術と経営の双方から、日立の方向付けをしています。またコーポレート・シニア・スタッフという制度があり、技術の目を持った人が経営を勉強し、経営の目を持った人が技術の勉強をする。1年間、自分でテーマをつくって開発をしていこうという制度があります。10人くらいのメンバーですが、その中で生まれてきたのがミューチップであり、都市開発のソリューションなどです。3つ目は経営オーデイト部門の監査室。以前はマネージメントだけのフィールドだったのですが、ここにエンジニアの人も来てもらって、エンジニアの目から経営の監査をするということをやっています。また、人材開発については、L1、L2という未来の経営者を育てる制度がありますが、技術系の人とマネージメント系の人が半々で、将来もこの両方をやっていこうとしています。MOTでは、知的財産をいかに蓄積し、会社の価値として提案をしていくということが大きなポイントになる。日立の中では、知的財産本部があり、ここで特許の関係をやっていますが、これだけでは知財立社にはならないので、今後の新しいチャレンジ

の方向になってくると思っています。インテレクチュアル・プロパティという概念で組織を持ったり、活動をしているという面では、日立には歴史があり、この部門を中心にやっていこうということです。今申し上げたような組織的な体制、人材開発のための教育、幹部の構成面、キャッシュのトランスファーという面でMOTを一生懸命にやっていこうというのが日立の現況です。

アメリカの特許重視に対して日本は？

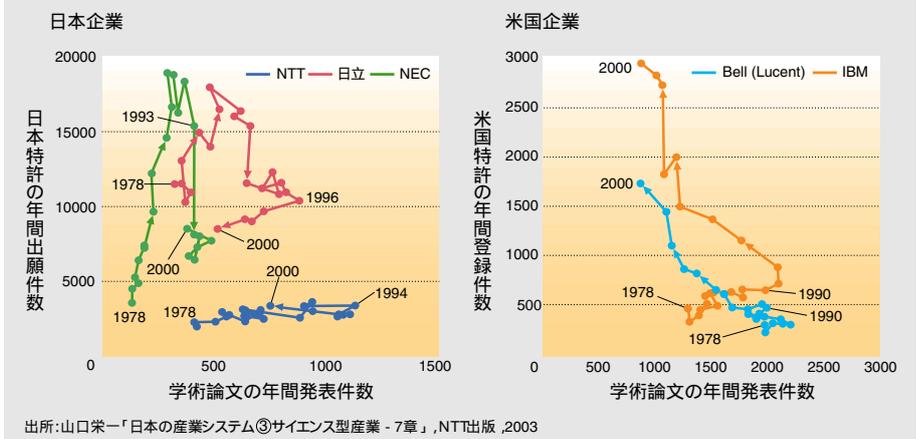
山口 今の人材の話に関係するのですが、ここに世界の主要なIT企業の〈論文発表件数〉と〈特許出願件数〉の相関図表があります。日立は論文と特許のバランスがとれた企業でした。ところが96年を契機に論文発表も特許出願も減り始めていて、今もずっと減り続けています。一方アメリカの企業はどうかということを見えます。ベル研(ルーセント)とIBMの場合ですと、1990年を契機に論文発表がどんどん減って、特許がどんどん増えている。これは完全にプロパテント戦略化しているわけです。なぜこんなに対照的なのか、を考察することは重要です。アメリカの場合は、長期的な研究・開発の



自前主義を止めて、事業を重点化

八丁地 日立もずいぶん分社をしましたので、今日立製作所にある事業はITとエネルギーと自動車部品などの部門に限られています。そこを中心として、日立グループ内で実質的なシナジーを出せて強みを発揮できる部分にフォーカスして研究開発をやるということにつけるのではないかと、思います。山口 重点化を図るということですか？ 八丁地 すでに重点化を図ってきていますが、

日米の主要な企業における発表論文、出願特許の推移



戦略があって、それが企業の競争力を高めできたと思えることができます。一方、日本では論文を書く人と特許を書く人は同じであって、その人々がリストラされていったことを意味します。ところが雇用は流動化していませんから、イノベーション・システムの社会化は一向におきず、イノベーションを生む人材の死蔵が起きていることになります。問題はこれからです。MOTを重点的に行なうにしても、技術だけが孤立してあっても仕方ありません。基本的に、テクノロジーがビジネスに繋がる連鎖が必要だということです。ところがその連鎖がどんどん縮小気味にしようとしている。今後どういう風な戦略をとられようとしているのかをお聞きしたいのですが。

もっとそれを進めるといことです。論文が多い、特許が多いということだけで、研究開発の在り方を評価した時代もあったと思いますが、今は研究開発の成果は非常に計りにくくて、論文を上げればいい、特許を上げればいいという時代は去りました。余り自社でやらない技術は他から調達するとか、自前主義を止めたということになるんじゃないかと思えます。他から調達するにも相当な眼力がないと、ほとんど芽が出ないというも事実です。他の技術や事業のポテンシャルに対して眼力がある人が何人居るかという勝負になってきている。それは技術者とか事務系の人とか必ずしも関係が無いのではないのでしょうか。個人的には、そういうこと分る人が随分増

えてきていると思いますが、大多数にはなっていないでしょう。IBMがこういう風になったのは何故か？明らかにメインフレームから、ソフトやサービスというところに行ったわけで、そうすれば論文より特許とかアイデアで事業できる。これはそういう志向の現われだと、私は思います。

組織構築と スピンアウト戦略の問題点

ウイッタカー MOTで言えば、技術者と研究のベースにも問題があると、もう一つは事業化と。コールさんはその観点からコメントがあるそうです。



コール MOTが成立するものとしてあげられた5つの特徴について、コメントしたいと思います。それは、日本の製造部門の問題点となると考えられる組織構築についてです。まず、メディカルデバイスグループは、組織上、電力・電機グループに置かれておっしゃいましたが、そのやり方は、どのくらい維持することが可能なのでしょうか。なぜなら、適切な部門にあるとは思えない。電力・電機グループのリーダーがどのくらい、メディカルデバイスについて理解しているのでしょうか。これは、いわゆる組織構築の問題で、将来問題となるのではないのでしょうか。もうひとつは、スピンアウト戦略についてです。一般に、新規参画とスピンアウト戦略が対比されますが、日本はスピンアウト戦略を好む。スピンアウト戦略にはさまざまな方法があって、商業的成功の可能性を増加させる方法もあります。日立の社員をスピンアウトすれば、確かにある方向に進むでしょう。しかし、彼らは日立グループの中にいると、失敗しても帰ってこられる場所があるかもしれません。こういったことは、日立の商業的成功の可能性を減らしているのではないのでしょうか。もっと独立した、もっと成功に固執させるような、会社に戻っ



てこられる保証をしない、日立以外の社員を取り入れる、こういったスピンアウトであれば成功の可能性を増やすでしょう。もちろん、これは日立だけの問題ではなく、一般的な日本のスピンアウト戦略の問題です。

ウイッタカー 組織構築の問題ですね。
コール MOTの効果を容易にする組織構築についての問題です。

八丁地 日立でもかつて新事業をどのような組織で行うかを議論した時期もありましたが、組織的に成功するか、しないかというのを一般化する時代は過ぎたのではないかと認識しています。PETの仕事をA君とB君でなくて、E君とD君がやっていたら、何も起こらず、多分潰れたでしょう。それは組織上の問題で、中に居るから駄目だとか、外に出たから成功するという概念付けの時代はもう終わっている。中に居たいのか外に出たいのかは事業の当事者に決めさせたいし、と私は思っています。PETの場合、技術面から見ると、どの部門、どのグループ会社であろうが問題はあきません。最大の問題は資金です。彼らは、日立にいれば十分な資金を得ることができます。彼らがその部門に残っている最大の



理由は資金と日立製作所のブランド(安定・信頼感)です。もし、彼らが、十分な資金の流れを確保し、自らのブランドを確立したならば会社を出るかもしれません。

コール おっしゃる通り、確定した方策を作る必要はありません。柔軟な対応が必要でしょう。しかし、組織構築によって、成功の可能性が増えることがあります。その意味では、会社は、個の才能に頼るだけではなく、しかるべき組織構築についても考える必要があります。

「ものづくり」と 「ビジネス・ソリューション」

ウイッタカー 八丁地さんが日立で取り組んでこられた組織改革というのも組織構築のエリアです。日本の技術系の企業は永年「ものづくり」で競争力を高めてきましたが、この頃ソリューションの方に展開しようとしています。そのための改革や変化の必要性についてお伺いしたいのですが。

八丁地 「ものづくり」と「ビジネス・ソリューション」というのは、私にとっては、完全に別個のものです。ソリューションというのは、提供側と市場との関係です。「ものづくり」は、経営と製造部門の関係です。日立は、顧客にとっては、「ものづくり」の会社というより、ソリューションを提供する会社です。われわれは、あらゆる技術、ものづくり、経験、知識、人、などを通して、問題を解決します。その主要な要素として「ものづくり」があります。日立は「ものづくり」の要素を濃くもった、ソリューションを提供する会社を目指しています。

顧客ニーズの多様化と サプライヤー

コール ソリューション指向というのは、顧客からの観点です。多くの総合電機メーカー、

日立、富士通、NECなどは、自社でいろんな部品や製品を作っています。そうすると自分のところで作っている部品・製品を使ってソリューションを提供したくなる。必ずしも顧客の立場からじゃなく、自分の会社の部品や製品を売りたいから、それをソリューションのパッケージに入れてしまう。そういう危険性はありませんか？



八丁地 私はそうは思いません。例えば、今日京都から新幹線で来られたと思いますが、あの鉄道システムのメジャーサプライヤーは日立ですが、他のサプライヤーもいます。サプライヤーが誰であるかは、問題じゃないんです。お客さんから見ると、この大きなシステムは日立の機械だろうなんて思ってる人はいないと思いますし、日立単独のものだけで情報システムを納めるケースなんて非常に少ないと思います。

ウィッター それは八丁地さんの考えですけれど、一般的に日立の行動にそれが現われていると思いますか？

八丁地 現われていると思います。情報システムの営業をやる場合に、日立のモノだけで揃えるのはもう現実に不可能です。お客さんのニーズがこんなに多様化するのに、それを1社のリソースでやるのは、あのビッグなNTTでもIBMだって不可能です。自分の得意なフィールドをやり、出来ないところは他の体系の中でやろうというのは自然な流れです。NTTはハードウェアは持っていませんが、すごいシステム力を持っていて、あらゆるところをソリューション出来ます。しかし日立がハードウェアを止めて、ソリューションだけやれるかという、やはりモノをつくっているという信頼感が担保として必要なのではないかと思います。従来は1社1社が違うシステムを使っていたかもしれませんが、それはどんどん無くなってきていて、どんどんオープンになり、顧客とサプライヤー、会社同士、政府と企業が双方向になっています。

「生の人参」が「人参料理」か

山口 ミューチップについてお聞きしたいと思います。日立が開発したミューチップというのは、外からマイクロ波を当てると受動的にマイクロ波で固有情報を返すという、電子タグの中では世界最小のマイクロチップであると聞いています。これを商品に埋め込んでやると非接触かつ無人で物流管理が出来ますから、物流システムから購買・会計システムにいたるまで革命を起こすだろうと私は思っています。ところが、外から見ているかぎりでは、日立は「さあ、おいしい人参が出来ました。この人参をどうぞ使って料理を作ってください」と言っているだけに見えてしまいます。経営システムに大変革をもたらせるものですから、せっくならば、「さあ、新しい料理を作りました。これは美味しいですよ」という売り方をしたほうが良いのではないかと思います。つまり物流システムのスタンダードまで作ってしまって、これをパッケージとして売るべきではないかと思うのですが。



ミューチップ(0.4×0.4mm)と米粒の比較写真

八丁地 日立は、永い「ものづくり」の伝統があり、日立イコール、ソリューションとはまだ思われていないのも事実です。それは、これから努力しなければならぬことです。日立はハードウェアということで、お客さんもその面を期待されるのですね。ミューチップというチップの価格は幾らですか？と必ず聞

かれる。「それは分りませんが、全体が大きなシステムで」とはやっぱり言えないと思います。多分、担当者たちは夜も寝ないで、ミューチップを用いているんな会社をつないで、大きなシステムで、どんな価値があるかという提案をしていると思いますし、社内では「ミューチップ」といよりは「ミューソリューション」として捉えておりますが、まだまだミューチップはチップだという風に認識されているのは事実かもしれません。そういった認識を乗り越えるには、時間がかかると私は思っています。先ほどお話ししたPETのことで、PETは当然作っているのじゃないかと聞かれます。PETはハードウェアを抜きにやっている。日立全体が急に変わるということではなくて、そういうことを発想出来る人、いいパートナーになれる人がぐんと増えてくるというパターンだと思います。93年の伝統というのは、いいところもありますが、裏打ちされたもののように変え難い面も持っています。

雑草が生えやすい環境をつくる

ウィッター 最後に、日立の事例からMOTの総合的な話に戻りたいと思います。80年代にアメリカで品質ブームが起こり、何でも日本に学ぼうという動きがありました。今、日本でMOT、MOTとブームになっていますが、コール先生から見て、日本がMOTから吸収すべきものは何でしょうか？

コール ハイテク化の重要な動向として、企業のモジュラー化を進行させ、新規参画の可能性を広げました。小さな、専門性の高い、動きの速い会社が、競争力を高め、アメリカ企業の復活に重要な役割を果たしました。日本はそれぞれの企業が専門分野を高めて、会社間でネットワークを運営するというやり方の持つ利点を認識するのが遅かった。起業には、それに好ましい環境を作らなくては行けないし、それには大変な努力





が必要です。スピンアウト戦略は良いけど、起業に良い環境を作るためにまだまだ努力が必要です。それは、エネルギー、競争力にとって重要なものだし、日本の産業界活性化の一助となるでしょう。

ウイッタカー アメリカでは、計画的に新規開業を図ったわけではなくて、企業からどんどん人が流出した結果そうだった。流出と選択があって、初めてそういう現象が起こったのです。日本の企業では大量のリストラを今まで行わなかったのだから、社会的混乱がさほど起きてこなかった反面、人材流出による新しい起業の芽がアメリカやイギリスほど出なかったという側面もありますね。



八丁地 そうかもしれません。確かに日本の大企業の中、あるいは社会全般がすべてコントロールされてきたので、いわゆる「雑草」が生える環境ではなかったかもしれません。これからそういう「雑草」が生える環境をつくるのが大事ですね。

ウイッタカー 山口さんは、自分で新規開業をはかって会社を経営されていますが、これから日本は、そういうベンチャー企業がつくりやすい展開になるのかどうか、この辺はどう思いますか？

エンジェルの出現を待つかない

山口 少なくとも今よりは良くなると思います。今はある意味で敗戦の直後であって、土壤まで荒れ果ててしまって、雑草が非常に生えにくい状態です。これから今よりは良くなるが、土壤を変えていくには時間がかかります。まずはエンジェル(ベンチャー企業を支援する個人投資家)がどんどん増えないと仕様がないでしょう。日本にはエンジェルが育っていないし、一歩踏み込んだエンジェル税制もありません。すると、日立のような大企業が土壤を改良していくしかありません。

しかし、コーポレート・ベンチャーというのは多くの場合うまくいきません、甘えを完全に捨ててリスクに果敢に挑戦するという気持ちがないかぎり、うまくいかない。どうすればいいかという、スピン・オフ・ベンチャーと大企業とがパートナーシップをうまく創っていくことが重要だと思います。今コールさんのモジュラー化の話聞きながら思ったことがあります。元来、技術が複雑になるにつれ、そのプロセスが過大なネットワークになってゆき、その意思決定の簡略化を図るために生まれたのがモジュール化という方法論でした。90年代、アメリカはオープン・システムとグローバル化の中でこれを果たしました。ところが、これが最終の技術経営の手法かという、次にもう一つの形があると思います。それは新しい統合型のシステムです。これを作るには、元気な最先端ベンチャーが必ず必要です。

ウイッタカー 先ほどの八丁地さんの<ものづくり>と<ソリューション>の組み合わせという話は、古い意味での統合ではなく、次世代の統合を意味しているのかもかもしれません。

コール ムーブメントというものは、一方向に進むものではなく、振り子のようなものです。コンピュータ産業、半導体産業、製

薬業界、の3つの産業では、この10年にモジュラー化が進みました。産業のダイナミクスを見ると、例えばゲーム産業を見ると、まず最初に、ゲーム開発の部門のアウトソーシングがあった。しかし、市場についていくには社内で開発するほうが容易だと気づいて、その部門を再び統合した。ある業界では、確かに、アウトソーシングした部門を取り戻そうという動きがあります。しかし、ある競争環境では統合化に向かっている産業もあります。

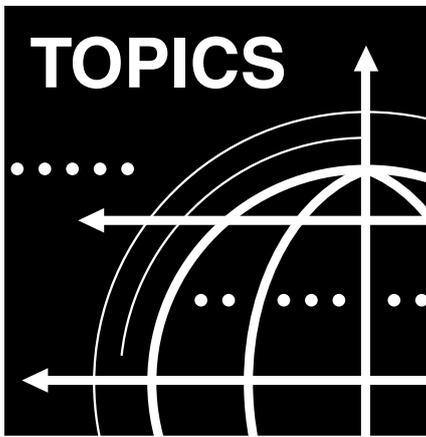
MOTブームの危険性

ウイッタカー MOTは、ビジネスの問題に対する1つのアプローチにすぎない、ブームに終わってしまうという危険性を感じますか？
コール それは、確かに大きな問題です。IBMは、アウトソーシングした部門でコントロールが効かなくなって、必要なのでそれを戻したいと言っていました。産業ダイナミクスは、多様です。だから、ひとつの側面からだけで解決を提供するのは大変危険です。

ウイッタカー 山口さんはどう考えますか？
山口 最終的なゴールは、「すべて、人から」に尽きると思います。精神なき労働力として、つまり企業の歯車として人を見るのではなく、人こそが主人公になって、一人ひとりがその独創性を人として発揮できる、そんな世の中が来ればよいと思います。そのような来るべき産業社会の絵を描くこと、そしてそこに至るにはどうすればよいかを考えること。それがMOTの役割だと、私は考えています。そんな世の中ができたとき、MOTの役割は終わるでしょう。



ウイッタカー まだまだ話したいことはいっぱいあると思いますが、時間がきましたので、これで座談会を終了させていただきます。長時間どうもありがとうございました。



上海ビジネス事情 4

上海の「開発区」



上海市外国投資促進センター
調研員 王 頤

現在、外国投資の多くは開発区に集中しています。上海工業の集積地でもあるこの「開発区」は、明快な政策に基づいて拠点形成がなされています。今回は、上海の工業立地概況をお知らせするとともに、その政策面にも少し触れましょう。

開発区には、国と市、ふたつのレベルがある

上海では、数多くの開発区が建設されています。その中の主な開発区は浦東新区、漕河泾新興技術開発区、闵行経済技術開発区などの国レベルの開発区と九つの市レベルの開発区です。市レベルの開発区は、松江工業園区、嘉定工業園区、康橋工業園区、莘荘工業区、青浦工業園区、工業総合開発区、宝山都市工業園区、金山嘴工業区、崇明工業園区です。

4つの重点地域で産業拠点を形成

上海は、東、南、西、北四つの地域を重点として、外資をこれらの産業地域に導入しています。東の方は、張江ハイテク園区を中心として、浦東のマイクロエレクトロニクス産業と漕河泾新興技術開発区、松江輸出加工区からなる上海のマイクロエレクトロニクス産業基地。その中に、数多くの集積回路のプロジェクトが導入されています。

これは、上海が全国の集積回路の生産基地になるための基礎を打ち立てたことを意味しています。さて、南の方は、上海化学工業区を重点として、数多くの大型化学工業の多国籍企業の投資を引き付けています。数年間の内に、世界有数の化学工業基地を建設する予定です。さらに、西の方は、嘉定の安亭地区を中心として、自動車とその部品の生産、自動車の展示、自動車の貿易など多くの機能が集中した現代的な自動車工業園区の建設を推し進めています。北の方は、上海宝山鋼鉄集団コンスを頭として、鋼鉄工業のリニューアル、改造に力を入れ、積極的に外資を導入して、製鉄、製鋼、鋳造、圧延と鋼鉄製品のディープ加工を一体化した大型の鋼鉄産業基地にします。以上のように、東西南北、4つの地域にそれぞれ異なる産業拠点を配置し、明確に機能を分化しています。

開発区に対する外国投資の審査管理機構と権限

開発区に対して、外国投資に関する審査機構とその権限は以下のように定められています。

- 1、上海市外国投資工作委員会(以下、市外資委)は、上海市で設立する外国投資企業の審査、批准を主管し、投資総額1000万米ドル乃至3000万米ドルの外国投資プロジェクトを審査、批准する。
(1)奨励類で、国の総合調整の必要がない、投資総額3000万米ドル以上のプロジェクトを審査、批准する。
(2)投資総額3000万米ドル以上の非奨励類製造業のプロジェクトについては、初歩的に審査した後、規定により、市計画委員会或いは市経済委員会と共同で国の関係部門に報告し、審査、批准を受ける。
(3)国の総合調整の必要がない、非製造業のプロジェクト(投資総額に制限されない)を審査、批准する。
(4)関係の規定により、制限類のプロジェクトに対して、審査、批准をする或いは初歩的に審査をする。
(5)製品がクォータ、許可証、特許権経営に関わるプロジェクトを審査、批准する。
(6)次の2、3、4の審査、管理部門が管轄しない、投資総額1000万米ドル以下のプロジェクトを審査、批准する。
- 2、浦東新区人民政府、外高橋保税区管理委員会、張江ハイテク園区指導グループ弁公室、金橋輸出加工区管理委員会は、市外資委の委託を受け、投資総額3000万米ドル以下、制限類以外、クォータ、許可証、特許権経営に関わらないプロジェクトを審査、批准する。または、投資総額3000万米ドル以上、国の総合調整の必要がない、非製造業のプロジェクトを審査、批准する。
- 3、各区、県、(浦東新区を除く)人民政府は、市外資委の委託を受け、投資総額1000万米ドル以下、制限類以外、クォータ、許可証、特許権経営に関わらないプロジェクトを審査、批准する。但し、市レ

ベルの工業区にある、奨励類、許可類で、そして投資総額3000万米ドル以下のプロジェクトについては、所在地の区、県人民政府或いは松江輸出加工区管理委員会、上海化学工業区開発弁公室が審査、批准を行う。

4、上海市漕河泾新興技術開発区発展総公司、上海市闵行開発公司是、市外資委の委託を受け、漕河泾河泾新興技術開発区、闵行開発区に設立する工業のプロジェクトを最初に審査する。

土地・工場建物の価格概況

主な開発区における土地、工場建物の価格は以下のようになっています。

①闵行経済技術開発区

土地開発費:40~50米ドル/平米、50年間、一時払い、
工場建物:リースの場合:0.65~0.80元(人民币)/平米・日
購買の場合:140~160米ドル/平米

②松江工業園区

土地使用権購買:工業用地の場合:約25米ドル/平米、50年間
不動産用地の場合:約60米ドル/平米、70年間
工場建物:2米ドル/平米・月

③嘉定工業園区

土地使用権購買:普通、20~35米ドル/平米
工場建物:リースの場合:15~25元(人民币)/平米・月

④康橋工業園区

土地使用権購買:工業用地の場合:約42米ドル/平米、50年間
不動産用地の場合:80~90米ドル/平米、70年間
工場建物:リースの場合:0.5~0.6元(人民币)/平米・日
購買の場合:2000~2500元(人民币)/平米

⑤青浦工業園区

土地使用権購買:工業用地の場合:20~30米ドル/平米、50年間
不動産用地の場合:約80米ドル/平米、70年間
工場建物:リースの場合:0.5~0.6元(人民币)/平米・日

⑥宝山都市工業園区

土地使用権購買:40米ドル/平米、50年間
工場建物:リースの場合:2.0~3.0米ドル/平米・月

⑦金山嘴工業区

土地使用権購買:工業用地の場合:約24米ドル/平米、50年間
不動産用地の場合:約48米ドル/平米、70年間

⑧崇明工業園区

土地使用権購買:工業用地の場合:約75元(人民币)/平米、50年間
工場建物:リースの場合:約0.35元(人民币)/平米・日

注:上記の価格は、一部の開発区のものであり、あくまで参考数字です。(2002年末時点)



Noriko Hama

Professor

浜 矩子 教授



経済は人間が営むドラマ。 面白がって一緒に追求していく場を目指して。

8才から12才までをロンドンで暮らした浜教授。帰国翌年の中学2年の社会科の時間、なつかしのイギリスのポンドが切り下げられたと聞いた。通貨の切り下げと経済の関係が、推理小説の謎解きのように面白く、その時にエコノミストになろうと決意したという。

一橋大学を卒業後、三菱総合研究所に入社。1990年に初代ロンドン駐在員事務所長として再びイギリスへ。1998年に帰国し、経済調査部長を経て同研究所政策経済研究センター主席研究員となる。マクロ経済や国際経済を鋭い切り口で捉えるエコノミストとして活躍し、2002年にDMS教授に就任した。

これからが 新しい日本への改革の10年

バブル崩壊後の8年間をヨーロッパで過ごし、国内にいるとき以上に日本のことを考えた教授は言う。「いかに『昨日のシステム』を守るかと必死になっている日本。その姿がいまだに『沈み行くタイタニック号』に見えて仕方がないんです」。かつて誰も作ったことがなかった世界最大の豪華客船と、奇跡の復興と発展を遂げた世界で一番リッチな国、日本。あらゆる点で両者は似ていると教授は分析する。誰も沈まないだろうと思っていたところ、あっけなく沈んで行く。しかし沈むのには時間がかかり、上のほうにいる人は自分が沈んでいることささなかなか気づかない。そしていざ逃げ出そうとしても、沈まないつもりでいたので救命ボートが足りない等々。「沈み始めてからのこれまでの期間は何もしなかった。だからこそ『失われた10年』です。改革はこれからだと考えれば、新しいシステムになるにはやはりまた10年がかかります」。それは日本の状況からだけでなく、イギリスのサッチャー改革をはじめとした海外の事例から考えても相応の期間であると教授は考える。

「それくらいの気構えでいかないと本当に失望の連続で、改革をするエネルギーも無くなってしまおうでしょう」と警鐘を鳴らす。

強烈な個性と才能を持った 「無敵の集団」に

経済の仕組みを分かりやすく伝えられる人だ。「人がいなければ経済活動というもの無く、経済こそ最も人間の人間らしい行動のひとつです。だから本来は経済を語って分かりにくいはずが無いんです。でもやはり分かりにくい部分もあるので『つまらない!』と言われてしまう。だから私も勉強しなくてはならないんです」と教授は言う。一貫して「動く経済」、「生きた経済」の現場に接してきた中で築き上げられた確信だろう。

DMSで学ぶ人には「まず第一に面白がって、やることにすべからく挑む姿勢」を期待する。一緒に面白がって物ごとを追求していきたいと言う。そして「独善的で懐疑的で執念深い」という3つの条件をしっかりとマスターして、ある意味ものすごく性格の悪い人になって出て行ってもらいたい」と願っている。

この3つが良きエコノミストの必要条件だと言う。これまでの日本社会では否定されがちだったこれらの資質を身につけてこそ、DMSで教育を受けたグローバルなビジネス人となり得るのではないかと考えている。「プラスに言い換えるとすれば、独善的であるということは独創的であり、懐疑的であるというのは探究心が旺盛で、執念深いというのは信念に満ちているということです。ものは言いようですから」と教授は笑う。

この必要3条件を満たすような非常に強烈な個性と能力を持つ人たちが集まると、すごいパワーを持って組織力を発揮できることがあると言う。「例えば『七人の侍』などはそうですね。協調性の集団ではないにもかかわ

らず、爆発的なエネルギーを出して行く。そのスタイルがどういものなのかということを実感できる場にこのDMSがなって行けば、素晴らしい『無敵の集団』を作ることができるのではないかと思います」。

1つの科目は1つのドラマ ワクワクする講義を展開したい

教授の話や著述の中にはしばしば映画や演劇のストーリーが引用される。「私はお芝居が大好きなんです。良い芝居を見た時は感動の中にも非常に新しいことを学んだという気分になります。そしてそこで主張されようとしていた事が、すごく良く頭に入るんです」。だから自分の講義も「1つの科目は1つのドラマである」と教授は捉える。1期15回の講義で素晴らしい起承転結のワクワクするようなドラマを見て、その中ですべてのことが分かったと思えるようなものにしたいと言う。

教授のテーマは2つ。経済のグローバル化がどうい意味を持つのかという視点から、「格差なき成長はあり得るか」、「平等なき繁栄はあり得るか」という問いかけた。

「この両方の問いに対する1つの解答が見つかったときに、グローバル経済の動きかた、グローバル化ということ自体をどうすれば本当のプラスのエネルギーに持っていけるのか、という事が見えて来るのではないかと考えています」。DMSと一緒に面白がる執念深いメンバーの集合を教授は心待ちしている。「もうたまらない!とか、パワーがあり過ぎて疲れる!とか思われるような集団がいっぱいできると良いですね」。一瞬、エコノミストを目指した中学生の表情が顔を出したような気がした。現在は東京と京都間をシャトル通勤でこなす浜教授。2つの都に見る「内なる違い」も非常に興味深いという。DMSという新天地での謎解きは続く。

同志社大学マネジメントスクールは、2004年4月 専門職大学院として開校準備中。MBAプログラムがスタートします。

<http://www.doshisha-dms.jp/>

広報誌「ワイルドローバー」は、かつて同志社の創立者、新島襄が自由を求めて、世界を目指したとき乗船した船「ワイルド・ローバー号」から名付けました。