

2009年3月末を以って、専修大学経済学部教授を退職された平尾光司所員の退職記念研究会が、下記のとおり開催された。参加者は、専修大学の教員に加え、他大学、旧日本長期信用銀行、川崎市役所の関係者約60名である。本稿は、同研究会の記録である。

#### 平尾光司教授退職記念研究会

日 時：3月14日（土） 13：00～18：00

場 所：都市センターホテル 708会議室

発表者：平尾光司

司 会：徳田賢二（専修大学経済学部教授）

#### 第1部 長銀調査部時代（1960・70年代）

対談者：清成忠男氏（法政大学前総長）

コーディネーター：鶴田俊正（専修大学名誉教授）

#### 第2部 長銀マネジメント時代（1980・90年代）

対談者：水上萬里夫氏（日本長期信用銀行元副頭取）

コーディネーター：田中隆之（専修大学経済学部教授）

#### 第3部 専修大学時代（2000年～）

対談者：久保孝雄氏（元神奈川県副知事）

コーディネーター：宮本光晴（専修大学経済学部教授）

**司会** 本日は平尾光司先生の御退職とともに、新たな出発を祝しまして、「平尾先生に語っていただく会」を開かせていただきます。私はきょうの司会を務めます専修大学の徳田でございます。どうぞよろしく願いいたします。本日はベンチャー学会、専修大学関係者、川崎市の方々、そして長銀の方々と、多忙な方々がよくこれだけ集まってくださったと、感謝しております。どうもありがとうございます。

きょうの次第としましては、6時まで、3つのパートに分けて平尾先生に各先生方とお話していただくという形をとっております。まず第1部が長銀エコノミスト時代、第2部が長銀のマネジメント時代、そして最後が専修大学時代ということでございます。最初のパートにつきましては、清成先生が対談者、コーディネーターは鶴田先生ということでございます。それではどうぞよろしく願いいたします。

## 第1部 長銀調査部時代（1960・70年代）

### 1. 調査部前期：自動車工業部品調査

鶴田 遅くなって申しわけありません。いつもこういうことがあると宮本さんが大体遅れてくるのですけれども。

一同 （笑）。

鶴田 きょうは私が遅れて申しわけありません。第1部は長銀調査部時代ということで、清成忠男元法政大学総長と、平尾教授、そして私が司会、ということで始めたいと思います。ただその前に、ちょっとお断りと申しますか、お二人とのつき合いが長くて、若いときから平尾さん、清成さんと言っていたものですから、ここでいちいち先生と言っておきますとごちないことになるものですから、平尾さん、清成さんというふうに呼ばさせていただきます。

ただ、おとしお亡くなりになった中村秀一郎先生に対しましては3人ともずっと中村先生と申し上げていたものですから、きょうのお話の中でも中村先生というふうに、愛称なものですから、特に尊敬の念を込めてと言うことではなくて。

一同 （笑）。

鶴田 こういうわけで、清成さん、平尾さん、それから中村先生と、呼ばさせていただきますと思います。

今日は私が早く来て皆様方に備忘録をお配りしようと思ったのですが、それが間に合わなかったものですから、まず全体の構成を述べますと全部で4つか5つぐらいのパートに分けて議論したいと思っています。

最初は長銀調査部前期、ベンチャービジネスのお仕事をなされる前の平尾さんについてぜひ語っていただきたいことがあります。というのはやはりすべての原点がそこにあると思いますし、特に後で申し上げますけれども、昭和38年、1963年ですか、「自動車部品工業の現況と問題点」という大変すぐれた論文をお書きになって、これがある意味で平尾さんが社会に出た2番目の作品だと思うのですが、すばらしいレポートがあります。調査部時代の平尾さんの活動の原点がここにあるのかなというように思っています。それについてまず、お話していただきたい。

その次にベンチャービジネス論を、清成さん、中村先生、平尾さんでお書きになりますが、その経緯についていろいろお話していただきたいと思います。

それから次には、この本をお書きになったあと、ベンチャービジネスという言葉があつという間に社会に広がり、さらにベンチャーの展開が社会的に大きな運動になってきました。しかもこの3人の先生方はすごく行動的でしたから、経営者の勉強会とかベンチャービジネス協会とかいうのが立ち上がってきて、そのうちにベンチャーキャピタル等々も立ち上がった。そういう社会的な広がりをもってくるところあたりを次にお話していただきたいと思っています。

さらに、今度はベンチャービジネスをめぐって政府が動いて参ります。その経緯の中からいわゆるベンチャー・エンタープライズ・センター、VECとっておりますけれども、それが設立されるというあたりをお話していただけたらというふうに思っています。

以上のように進めて参りたいと思いますが、まず最初に、平尾さんは1961年に大学を卒業して長銀に入られ、調査部で先ほどお話した自動車部品工業をお纏めになっておられます。1963年ですから、大学を卒業された2年後でしょう。今から見ると24~25歳のときにお書きになっているんですね。なぜあれをお書きになったのか、このあたりをお話いただきませんか。

**平尾** 皆さん、きょうはありがとうございます。平尾でございます。本当にいろんな方々にきょうはお集まりいただいて、しかも鶴田先生に今回の第1セッションを司会いただきましてありがとうございます。時間がありますので、早速、鶴田先生の問題提起に対してお話していきたいと思います。

まずなぜ長銀に入ったかということですが、私は学生時代には経済官庁に行きたいと思っていたんですが、しかし、ちょうど就職活動を始めた昭和35年に有沢広巳先生が編集された『現代日本産業講座』という8巻ものの、日本で初めての産業論が出たんですね。それを読んだら、中に長銀の調査レポートの論文がたくさん引用されていまして、もし銀行に入ってもこういうことができるんなら、経済官庁に行くよりも、むしろ銀行の方がいいかなと思って長銀に入った次第です。そして調査部に配属されたわけですが、調査部のそのころの状況については、先般、竹内宏さんが『エコノミストの栄光と挫折』という本にまとめていらっしゃいます。

そのときの長銀の調査部はようやく調査月報というのをを出しまして、かなり大論文ベースの、半年ぐらいかけて1本月報を書くという体制になりました。その中で最初、マクロ経済を1年目に担当しまして、それで2年目に北陸地方の、長銀の金沢支店ができるというので、北陸地

方の地域調査を担当いたしました。そして続いて2番目が、今御紹介いただいた自動車産業担当になりました。当時の長銀は設立のころは4大基幹産業、つまり海運、電力、鉄鋼、石炭という、4大重点産業の融資が中心でしたが、私が入ったころになってくると、自動車、それから機械、化学、合成繊維という産業が、当時の新産業として長銀の長期融資において非常に高い時代になっていました。

その中で長銀はトヨタ自動車と非常に関係が深く、これは1つ逸話を申し上げますと、昭和32年にトヨタ自動車が初めて乗用車の工場の建設にとりかかろうとしたときに、当時、銀行というのは日銀の窓口規制の枠の中にありまして、毎月どこの企業に幾ら貸すのというのを日銀に提出をして、そしてその了承を得ないと融資ができないという、そういう厳しい窓口規制下にあったわけです。

長銀がそれまでトヨタのトラックの設備投資の融資をしていましたけれども、乗用車となりましたら、日銀の担当課長、営業局の営業課長さんが、後に日銀から公正取引委員会の委員長になった沢田さんですけれども、沢田さんが乗用車は不急不要産業だと。長銀が乗用車に融資することはまかりならん、ということをや厳しく言われまして、当時の長銀の担当の窓口の課長は星埜さんという、後に専務になられた方で、入行当時の調査部長ですが、彼が日銀の沢田課長と大げんかをして、長銀は断固やるぞ、ということになったわけです。長銀は自動車産業の将来性というのに自信があるし、この融資が大きいということもあったわけですが、それに対して沢田さんは日本はトラックをつくっていればいいんだと。日本人は歩いていればいいんだという、そういうことをおっしゃったという記録があります。その中で断固、融資を実行して、かなりこれ、ペナルティはくらったようですけども。そういうことがありました。

また、トヨタ自動車と長銀というのは、たまたま興銀が日産といすゞのメインバンクで、長銀はトヨタと、それから日野自動車、それから後に日産に合併されますプリンス自動車ですね、メインバンクということでございました。

ただ、昭和36年ぐらい、私が入ったころになってくると、もうトヨタ自動車は自分で資金調達ができるようになっていました。しかし、トヨタ自動車として貿易自由化を控えていて一番大きな問題は、やっぱり自動車生産コストの6割がとにかく部品ですから、その部品を供給する部品メーカーがコストと品質でどうしようもないということでした。したがって近代化設備投資が必要であり、これを長銀が融資をするようになりました、そこで調査部に、自動車部品産業を調査をしろということになり、調査を担当いたしました。個別企業への融資の審査は名古屋支店など営業支店と審査部が担当することになっていました。

ありがたかったのは、その当時の長銀は非常に余裕があったというか、あるいは文字どおり長期銀行であったということで、私が自動車部品産業の調査をするために、まず自動車の整備

工場に行って、東北や九州から来た中卒の子供たちってどうか、中卒の人たちと一緒に整備学校に行って、プリンスのスカイラインを1台ばらばらにして、それがまた動くようになるように2月ぐらい通ってというように、文字通り実地勉強をさせてもらいました。ただ、同期に入ったみんなは銀行の仕事をしているのに、なんで私は鮫洲まで行って自動車の油だらけになってやっているんだと思ったんですけれども。

そしてその後、トヨタ自動車に身柄を預けてもらいまして、トヨタで1ヶ月、自動車の勉強と、あと2ヶ月、東海地方の約100社のトヨタのグループ会社と、関東地方の日産、いすゞ、日野などの部品メーカーの実態調査をいたしまして、それをまとめたのが先ほど御紹介いただいた自動車部品産業の調査になります。

**鶴田** ありがとうございます。清成さんは平尾さんといつごろ最初お目にかかったのですか。

**清成** はっきり覚えてないんです。きょうみえている水上さん、大学のゼミで彼と一緒にだったんですね。災難って言ってますけど（笑）。それで、昭和41～42年だったと思うんですけどね。「君と話の合いそうな変わった課長がいるから、紹介するから来い」と、紹介されたのが竹内さんだった。

そして、竹内さんとおつき合いするようになって、それからしばらくしてですね。中村秀一郎先生を介してですね。中村先生と平尾さんが中堅企業調査をやっておられて、それから中村先生と私が零細企業の新規開業調査をやっていて、ちょうど中村先生があいだにおられて、どうもこの2つの調査は関係づけた方がいいんじゃないかということで、組織と組織というよりも、個人と個人という形で3人で仕事を始めるようになったということですね。

じゃあなぜその新規開業の調査をするようになったかという、昭和38年から零細企業がふえ始めるんですね。その説明が全くと確になされてなかった。代表的な考え方が名古屋大学の滝沢菊太郎さんで、潜在的失業者が零細企業を始めるんだという話で、しかし当時の労働力不足を考えると、そんな、荒唐無稽じゃないか、と思うわけですね。それで新しい調査を始めるということになったわけです。たしか、日本経済調査協議会、日経協に中小企業委員会というのがありまして、そこに中村先生が主要メンバーで入っておられて、そのほかに中村隆英先生とか伊藤善一先生ですね。それから並木さん。2人の並木さんがいらっしゃった。農水省の並木正吉さんと、通産省の並木信義さんですが、皆さん、当時変わった議論をするのが好きな方ばかりだったものですから、それで私が新規開業の問題を取り上げて調査するといったら、すぐ、中村秀一郎先生が、一緒にやろうということになったんですね。

それから間もなくだったと思うんですね。だから平尾さんと知り合ったのは43年ごろですか

ね。

平尾 そうですね。44年ぐらいですかね。

鶴田 今、中村先生と清成さんと平尾さんの出会いのころのお話いただきました。このお3方に共通しておられるのが、本を読んでそれで観念的に考えるんじゃなくて、まず現場に行ってフィールド調査をして、そして現場の中で事実を見つけだしてきて、それを論理的に展開していくという、そういう意味で中村先生と清成さんも平尾さんも共通されていると思います。別の言葉で言えば3人とも優れた現場主義者です。

実は私、平尾さんとかなり早くにお目にかかっているのですが、最初、この「自動車部品工業の現況と問題点」というレポート、かなり厚いものでございますけれども、これを読んだとき、本当に涙が出るぐらい感動した記憶があります。と申しますのは、すでにお亡くなりになりましたが現場主義の原点みたいな人で、三輪芳朗さんという方がいらっしゃいました。この方は後に専修大学の教授になられるのですが。

実はこの方が当時、向坂正男さんという企画庁の調査局長をやられていた人と、それから評論家として第一人者だった山田亮三さんという方々が1つの研究所をおつくりになった。これは日本産業材料研究所というのですが、そこに私、63年だったと思いますが設立当初から招かれてそこで仕事していました。

その日本産業材料研究所ってどういう研究所かといいますと、これ、三輪さんがつくった仮説だと思うのですが、マルクスの言葉で、労働手段（設備機械）と労働対象（材料）と労働者との3つの組み合わせが時代によって変化してくる。それを1つの技術革新のプロセスとして彼はとらえようとしていておられたわけです。

私はたまたまそこである統計を使ってグラフを書いていたのですが、いろいろな産業、自動車とか機械産業とかの生産指数をプロットして、それからそれぞれの産業が投入した中間財等の投入指数ですね、鉄鋼とか化学材料とかの投入指数を生産指数に重ねてまたプロットしておりました。高度成長期ですから生産指数はどんどん伸びているんですけど、投入指数は1960ないしは61年頃に屈折して横ばいになってしまう。生産指数と投入指数ではかなり落差がある。一体これはなんでこういうことが起こっているんだろう。自動車だけじゃなくて、ほかの産業でも起こっていました。

そして実は三輪芳朗さんという方も現場が大好きな人ですから「どうしてでしょうね」と言ったら「とにかく現場へ行こう」というふうになって、そのときに自動車を調べに行くんですが。そのときお目にかかったのがこの自動車部品工業の論文なんです。

ともかく平尾さんにいろいろ御説明いただいて、私たちもトヨタの下請工場に調査に出かけていったわけですが。このレポートは私が見るところ、主としてトヨタ系の部品工業の実態調査を通してまとめた報告書でございますけれども、量産化との関連で部品工業の生産技術とか生産管理技術の変化を実証的にまとめて、部品工業の自動化とか量産化の可能性を展望した論文でありました。

ある意味ではカーメーカーと部品工業との関係がどう変化していくかということを的確にとらえられているわけでありますが、当時までの産業分析というのは、どちらかというマルクス経済学の観念論的な下請論といいたいまいしょうか、そんなのがかなり幅をきかしていた時代であって、先ほど冒頭に平尾さんが日本産業講座で有沢広巳さんに触れたというお話をいたしました。あの講座は同じマルクス経済学でも講座派ではなく、労農派の人たちがまとめられたもので、生産力の発展の視点に立った本なんです。

そういう本が多かった中で、現実の姿を客観的かつ具体的に技術という側面をも含めて書かれた報告書で、恐らく日本でこういう現実の姿を書いた産業論は平尾さんのレポートが最初だと僕は思っています。

最近になって東京大学の藤本隆宏さん、この方は「能力構築競争」とか「日本のもの造り哲学」等々を書いて一世を風靡している方ですけど。この方も最近平尾さんのレポートをごらんになって非常に高い評価をされたと伺っております。

そういう意味ではこの平尾さんの自動車部品工業というレポートに私はすごく感銘したのでんですけど、もし補足する点があればどうぞ。

**平尾** はい。先ほど清成先生の方から中村さんと我々3人の研究のお話がありましたが、実は自動車部品が中村先生と私の出会いになりました、この自動車部品のレポートを発表してから間もなく、中村秀一郎先生が私のところに来られました。ちょうど中村先生はそのころ中堅企業論という新しい企業概念をつくっておられたところで、そして私の部品のレポートを読まれて、まさに下請から専門部品メーカーに中小企業が中堅企業に成長してくる、まさに1つの典型がここにあるということで、非常に興味を持っていただきました。そしてそこから中村先生との中堅企業論の共同研究が始まって、そして先ほど清成先生のお話のように、当時、中村先生は都市型零細企業ですか、これを国民金融公庫の調査課長をしておられた清成先生とやっておられたということにつながったという意味で、この自動車の部品のレポートが中村先生、清成先生と私が長く御指導いただくきっかけにもなったということになります。

そこで、鶴田先生が今おっしゃっていたようなことを付言しますと、やっぱりものづくりの現場を初めて見まして、旋盤とかプレスとか、あるいは鋳物とか、そういうのを見ますと、ト

ヨタの部品メーカーのデンソーとかアイシンとか、そういうところはもう自動旋盤が入ってくる。自動プレスが入ってきたりしているわけですが、他方、2次下請までいくと、まだ戦争中の、名古屋の方はゼロ戦をつくっていたんですね、ゼロ戦をつくっていたような機械でもって自動車部品をつくっていた。

しかしそれをいろいろと現場の中小企業の経営者が工夫をし、改良を加え、専用機化して生産性を上げていく、精度を上げていくということを見まして、本当にものづくりというのが人間の知恵の塊であると感じたわけです。そういうわけで従来の中小企業のイメージ、非常に停滞している、生産性が低い、そして近代化が遅れているというイメージを全く打ち破られたという感じがいたしました。

ちょうどそのころ、今、カンバン方式と呼ばれていますが、大野さん、のちのトヨタの副社長さんがまだ取締役生産技術部長であったときですが、大野さんがカンバン方式を導入されているころでして、まだカンバン方式というのでなくて、スーパーマーケット方式、必要なときに必要なものを買うというスーパーマーケット方式ということをトヨタは言っていました。いわゆるカンバン方式のプロトタイプが導入されている時期だったということです。そんなことで、ものをつくるということの原点、製造の現場というのを初めて見たわけです。しかしそれを、それだけでなく、何とかやはり中小企業論、あるいは中堅企業論にしていきたいということが、その次の勉強になっていったと思います。

## 2. ベンチャービジネス論

**鶴田** きょうはせっかく清成さんにお越しいただいていますから、ここからそろそろその後の活動の舞台になるベンチャービジネスについて議論して参りたいと思うのですが、実は先ほど清成さんが零細企業のお話をされましたけれども、清成さんも平尾さんと同じようにやっぱり金融機関におられました。大学卒業後に国民金融公庫に入られて、その調査部におられて、やはり現場を丹念に観察された方でございますけれども。

そのベンチャービジネスに至るプロセスで清成さんが小零細企業新規開業実態調査をおやりになりますね。これがある意味でベンチャー論につながっていく1つの契機になっているのだらうと思いますが、その辺のことを、発見されたものは何だったのかということを含めてお話しいただければと思います。

**清成** 先ほど平尾さんから指摘されましたが、やはりマルクス経済学の方からの評価ということになると、中小企業イコール低生産専門というマイナスの評価でしたね。私はそういう評



価の元凶って言うとしかられますがね、有沢さんだったというふうに思っているんですね。昭和12年に『日本工業統制論』という本を書いて、そこで中小企業問題は労働問題であり、しかもそれが過剰人口の問題だというふうに言われて、それを小宮山琢二さんに批判されたのですね。しかし、その昭和12年の『日本工業統制論』から20年たって、有沢さん、昭和32年に法政の教授になって、そのころに二重構造論というのを提起したんですね。

私は、よせばいいのに、若気の至りで、有沢さん、20年間進歩しなかった、と書いたんですね。それをエコノミストに書いたものですから、有沢先生、烈火のごとく怒られたらしいですね。

それでもうちよっと言いますと、長銀で中国の視察団を呼んだことがあって、そのときに参列者、みんな立って自己紹介しろと言われたんですね。そこに有沢先生、みえてたんですね。だもんですから、非常にばつの悪い思いをした記憶があります。

とにかく中小企業はマイナスのイメージでしか語られていなかったというのと、中村先生が中小企業論で自動車部品の独立部品専門メーカーという問題提起をされたときに、しかしそういう企業も零細企業からスタートしているわけですね。そして成長しているという事実があるわけで、それで中村先生は零細企業をきちんと見ておきたいというお気持ちがあったと思うんですね。

したがって都市型といっても大田区とか川崎市の部品の下請企業なども調査をしたということなんですが。しかし、同時に都心、特に都心3区にかつてないようなタイプのスタートアップが見受けられた。典型は、きょう前にいらっしゃっている下條さんなんかそうなんですけれども。大体、大企業とか中堅企業に勤めておられて、高学歴でスピノフされて会社を起こすというような例ですね。それが従来の中小企業とは違うと。

中村先生が当時言っておられたのは、学歴で見ると昔のブルーカラー型の中小企業というのは大体高等小学校からせいぜい旧制の中学ですね。ところが中村先生のお調べになった中堅企業の経営者は旧制の専門学校が割と多いんですね。それでベンチャーを見ると、一般の小零細企業の学歴は低いんですけども、ベンチャーの場合には相当に学歴の高い人が含まれていた。それは何を意味するかというと、研究開発型というか、知識集約型であったということで、全く違うタイプであったわけです。

したがって、何か従来の中小企業と概念的に分けて考える必要があるだろうと思ったわけですね。この場合にどういうネーミングがいいのかというようなことになって、そのときにたまたま中小企業庁の課長だった佃さんがベンチャーという言葉アメリカから持ちこまれたということなんです。

その後、たしか佃さんが長銀に来て講演されたんですね。それでアメリカにはベンチャーピ

ジネスというのがあって、それに投資するのがベンチャーキャピタルであるという話だったんですね。それで私が佃さんから資料を全部借りてきて見たら、ベンチャービジネスという言葉が全く出てこなかった。ということで、よし、これ使おうじゃないかという話ですね。

**平尾** 今、佃さんという方の名前が出ましたけれども。その佃さんは当時、中小企業庁の調査課長さんで、なぜ佃さんを長銀に呼んできたかといいますと、実は水上さんが中央官庁の調査課長たちと勉強会をやっておりまして、私も末席にいました。そのときに通産省の児玉さんという人から、「いや、最近アメリカではベンチャーというのがあるらしいよ。それでそれを佃といううちの中小企業庁の調査課長が調べてきたから、一遍聞いてみたら？」ということを知りました。それで清成先生や中村先生の研究のお話を伺っていたものですから、じゃ、清成先生、中村先生も参加していただいて長銀の調査部で佃さんに話を伺えば、ということになったわけです。佃さんは、ボストンに行っておられて、OECDの科学技術委員会の主催による科学技術と企業家というようなセミナーに行っておられて、その話を伺ったわけです。その内容が先ほど清成先生からお話があったように、ベンチャーキャピタル論であったわけです。

ただ、ベンチャーキャピタル論のベースにあったのは、アメリカで半導体を中心とした新しいベンチャー企業、ハイテクベンチャーがどんどん生まれてきているということをOECDが着目して、それでそこにだれが金をつけているか、金融をつけているかということ、ベンチャーキャピタルだと、そういうことの御報告を佃さんからいただいた。

それで我々のベンチャービジネス論というのはそこが1つのベースになったわけです。当時、長銀は大企業の融資がだんだん減ってきたものですから、中堅企業の融資を開拓しないといけないということで、中堅企業の調査の担当を中村先生に御指導いただいてやっていました。それで清成先生の都市型新規開業の調査と私のやった成長中堅企業、お手元にございます「70年代の中堅企業」というのがそうなんですけど。それで2つの研究が、ベンチャービジネス研究として結びついたということをございます。

**鶴田** 私、ベンチャービジネスについては当時、調査をしたこともなかったんですけども、この御3方と親しかったものですから、お話をしばしば聞いておりまして、先ほど清成さんがお話になった小零細企業新規開業実態調査をやられているころ、国民金融公庫に行っているいろいろお話を伺ったこともございます。

『ベンチャービジネス』が1971年に出版されるわけでありましてけれども。本当に瞬間的にベンチャービジネスという概念が日本の産業社会に広く浸透して、日本の産業社会に非常に大きな衝撃を与えたわけでありまして。本当に一大ブームとなるわけでありまして。

そこに至るプロセスを見ていますと、清成さんが小零細企業新規開業実態調査をおやりになって、そして新しいタイプの企業が群生しているということを見出されたんですね。その後、清成さんは都市型新規開業実態調査を1970年にやられていますね。これでやはり前回の零細企業、小零細企業新規開業実態調査で見出されたことが再度、もう少し進化した形で、清成さんが現実を把握されたということです。

つまり、そこで新しい産業社会の到来という認識を清成さんはお持ちになるわけですが、すけれども。それと並行してというよりも、それに先立ってというべきかもしれませんが、中村先生が、あれは1964年だったと思いますが、中堅企業論を発表されます。

**清成** 昭和39年ですね。

**鶴田** この中堅企業論も皆さん方、よく御存知だと思いますけれども。要するに従来の停滞した中小企業じゃなくて、やはり成長志向で、非常にダイナミックな企業が日本の中で群生しているということを見出されて、そしてそれを理論的にまとめ上げられたのが中堅企業論です。

それから私が大変共鳴いたしましたのが、確か1970年だったと思うのですが、中村先生が『大規模時代の終わり』という本をお書きになりました。中村先生が現実の社会の中で広がりつつある新しい産業社会の姿をまず鮮明に論じられ、清成さんも先ほど言いましたように新規開業実態調査で同じように日本の産業社会の新しい像というものを把握されていて、そして平尾さんは先ほどの自動車部品工業を起点として、やはり現実の社会に深い関心を持っていらっしゃるわけですが、私が見るところ、平尾さんは国際社会に開かれた目をお持ちになっていたというふうに思います。

皆さんのところに今日配布された「平尾光司教授最終講義資料」(資料1)があって、そこで平尾さんの研究業績一覧がありますが、一番最後をごらんいただきたいのですけれども。

その最初に「アメリカにおけるニュータウン建設と都市再開発」という論文があります。このころから都市の再開発に関心を持たれていたということがわかります。その後、自動車部品工業とか下請系列企業、とかがあります。そしてそれ以降の論文というのは、「国際長期資本移動」とか「国際金融資本」とか、それから、先ほどの自動車部品工業に関連しますが、マクシー・シルバーストン、有名なシルバーストンカーブ、自動車生産における量産効果と長期費用線の関係でご存じだと思いますが、その人の論文を翻訳するとかと、かなり国際的な広がりをもって現実の産業社会を研究されたというふうに思います。

先ほど佃さんのお話が出ましたが、平尾さんはすぐ、アメリカ等々に飛んで行って、国際社会で展開されている現実を把握されて、それを理論的にまとめられる。そういう意味で中村

さんと清成さんと平尾さんというのはそれぞれ違ったお立場でしたけれども、それぞれが現実社会の変化する姿を把握されていたというふうに思います。

特に清成さんは学生時代ですか、歴史を志向されていますよね。ですからものをおつかまえになるときに、非常に視点が長くて、そういう意味で3人がそれぞれの個性を発揮しつつ、まとまったのが、このベンチャービジネスかなという印象があるんですけども。そういう意味でお三方は補完関係に立っていたというふうに見てよろしいのでしょうか。

**清成** この場合はもう1つ、京都経済同友会が実はかかわってくるんですね。3人でベンチャービジネスという問題を提起して、市販の雑誌でベンチャービジネスという言葉が登場したのは日経ビジネス、昭和45年の10月なんですよ。それから、1カ月もしないうちに流行語になってしまって、現代用語辞典に載っちゃうんですね。年末には載ってしまうみたいな話なんですね。

それで京都経済同友会の昭和46年の正月の第1回の例会に来て話をしろというので行ったんです。そこには立石一真さんとか塚本幸一さん、それから京都信金の榊田理事長さんとか、ずらっとおられたんですね。私はそのときに何かほかのテーマで頼まれたんですが、その話をしないでベンチャーの話をしたんですね。そしたら京都とボストンは姉妹都市だと。だから、見に行こうという話になって、それで昭和46年の10月に京都経済同友会で視察団をつくったんですね。それでベンチャーキャピタル、ARDの投資先を見に行くと、長銀からは中島省吾さんが行かれたんですね。中村先生も行く予定にはなっていたんですが、参加できなかったんですが。実はその京都経済同友会の調査の前の年ですね。2週間かけて、中村先生と私でフランスとドイツ、それからスイス、イギリスのベンチャーを見て歩いたということがあるんですね。さっき平尾さんが言われたように、OECDでルート128のベンチャーに関心持っていて、その後、イノベーションという報告書を出すんですね。それを通産省の何人かが翻訳して、その監訳者が村井仁さんなんですよ。今の長野県知事ですよ。

たしか村井さんが機械情報産業局保険課の課長補佐で、下に大塚和彦さん、大塚久雄先生の息子さんなんかもいてですね。ですから最初からベンチャーというのは国際的に見ていく必要があるんじゃないかと。当時は、資本主義の成熟段階の1つの現象だろうという仮説があったんですね。

それから私はかなり勝手な調査をやってたんですね。政府機関というのは甘いんですね。その辺の管理が甘い。勝手に自分の問題意識で調査をしていて、自由にやらせてくれたのは、実は先ほど平尾さんの話の中に名前が出てきた沢田梯さんなんですね。沢田梯さんが日銀から国民公庫の総裁で来たんですね。それで彼が私に自由にやらせてくださったことがあって、そう

いうこともあって、割と国際比較というのを早くからやっていた。

しかし、当時、平尾さんの功績というのはベンチャーキャピタルをきちんと位置づけて、その役割を主張されたということなんです。そのころ、星野哲郎さんとか、ああいう科学史をやっている方の翻訳を見るとベンチャーキャピタルというのは出てくるんですが、冒険資本とか投機資本と訳してあって、何のことやらわかってないんですね。

それから、中小企業投資育成会社の調査に銀行の人たちが行くわけですね。アメリカのSBIC調査で行くと、SBICはベンチャーキャピタル投資をやっているわけですね。これにも冒険資本とか投機資本と書いてあるわけですね。

ですから平尾さんが初めてベンチャーキャピタルの意義、役割を強調されて、日本でもこれを設立すべきだという問題提起をされた、これは私は非常に重要だったと思います。

**平尾** ありがとうございます。今のお話につけ加えさせていただきますと、佃さんの話を昭和45年の8月ぐらいに聞きまして、すぐ10月にアメリカに行きました。政府機関ほど緩やかでないんですけど、長銀もかなり緩やかな金融機関だったものですから、私が研究テーマでベンチャーキャピタルが必要だということを申請したら、すぐに行ってこい、ということになりまして、佃さんが帰ってこられて3カ月後にアメリカに行って、当時のアメリカのARDとか、あるいはカナダのCEDとかヨーロッパのEEDとか、そういうベンチャーキャピタルと、それからマサチューセッツ工科大学でベンチャー論をやっていたロバーツという教授に会いまして、今、清成先生がおっしゃっていただいたような形でまとめたのが46年の1月の東洋経済、お手元を書いてありますけれども、東洋経済新報に書きました。

そして清成先生が、私がアメリカのベンチャーキャピタルを調査してきたということを京都の方々に言っていたので、清成先生が1月に行かれて、私が2月だったですかね。京都に行って、立石さん以下の京都の皆さん方にベンチャーキャピタルというのはこういうものですよ、というお話をし、そしてボストンに行く御紹介をさせていただいたというような、そんなこともありました。

そして、先ほど、お話しに出ていましたけれども、その当時、本日ご出席の下條さんを中心にされましてベンチャービジネスの経営者の方々が日本ベンチャービジネス協会という協会をつくっておられて、清成先生の世話で、国民金融公庫の六本木寮だったですかね。寮で毎月勉強会をやっていて、その中で経営者の方たちがいろいろな苦しみ、ベンチャーとしての経営の悩み、苦しみ、経験を交流されている中で、やはりベンチャーキャピタルが日本でも必要だろうという機運が盛り上がってきたということが、次のベンチャーキャピタルの具体的な設立につながっていくわけでありまして。

鶴田 「黎明期のベンチャービジネス運動」というのがありまして、皆さんのお手元にあります同名の冊子、これは下條さんが中心になってパイオニアベンチャーグループがまとめた冊子ですが、特に1970年から80年代にかけたベンチャービジネス運動について、多くの方がお書きになっています。

この当時の文献を読んでおられますと、ベンチャーという概念が当時、非常に脚光を浴びたのは、やはりそのときの社会経済的な背景を頭に入れておく必要があると思うんですね。もう忘れてしまわれたかと思えますけれども、1971年、ちょうどベンチャービジネスの書物が出たときは、例のニクソンショックがあった年ですね。円が初めて360円から308円に切り上がり、12月にスミソニアンでいわゆるスミソニアン体制ができ上がってくるわけでございますけれども。

同時にその翌年の72年というのは、田中角栄さんが内閣総理大臣になって、日本列島改造論が、これまた一世風靡をしまして、その過程でインフレがじわじわと進行していく。そういう社会的背景の中で大企業がものすごく批判されます。大企業体制がもう行き詰まっているということがございました。今では信じられないくらいに大企業が批判の対象になるわけですね。

そんなことが背景にあって、これからは大企業体制にかわる新しい産業社会だということを認識されて書かれたのが、先ほどご紹介した中村先生の『大規模時代の終わり』という本だと思います。

今と随分社会的背景が違っておられますけれども、しかし、だからこそベンチャービジネスの理念が非常に素直に受け入れられた社会的素地もあったわけですね。そこで、おふたりにお聞きしたいんですけれども、ベンチャービジネスは今ではベンチャーって一般語として使われていますが、当時ベンチャービジネスとしてどういう絵姿を描かれていたのか。多分、ベンチャービジネスと企業家、ないしは企業家精神との関係が当時いろいろ議論されていたと思いますが、その辺を少し解説していただけないでしょうか。

清成 理論って、なんていうんですかね。ファクトファインディングからそれをどう理論化するのか。やはり当時、集中的に読んだのはやっぱりシュンペーターなんですよ。それも景気循環論なんですね。景気循環論というのは歴史分析ですね。ベンチャーというのはアントレプレナーですね、英語では。ドイツ語ではウンターネーマーということになるわけですが。

それで景気循環論が出たころにシュンペーターは、時論として、当時のドイツにおける企業家という論文を書いているんですね。これは両大戦間に書いたもので、それを読んだんですね。

それからもう1つは、専修大学に八林さんがおられたので、八林さんをお願いして、ハント

ヴェルターブーフ・デア・シュターツヴィッセンシャフトというの、国家学辞典ですね。その中にシュンペーターがウンターネーマー、企業家という論文を書いているんですよ。それを東大図書館で八林さんにコピーとっていただいてですね。そういうものを読んでいったということですね。

それから当時、伊藤光晴先生がこういうふうに言われたんですね。「きみのベンチャー論というのは大塚史学が下敷きだろう」というふうに言われたんですね。ある意味では当たってはいなくもないんですけども。それで、当時、その大塚先生にマックス・ウェーバーとシュンペーターの違いとか、何かいろんなことをお教えいただいた記憶もあるんですね。ですから、当時、企業家論というのはそんなに活発ではなかったんですけども、そういうものを読みながら、どうも、この資本主義の成熟段階ということで、それから当時言われ始めていた脱工業化という理論ですね。これとオーバーラップさせながら、やはりベンチャーというのは考えられるんじゃないかということですね。

それからたしか、佃さんがボストンの会議に出られて持ち帰った資料の中にベンチャーキャピタルのARDの創業者のジョージ・ドリオの談話が出てくるんですね。それを見ていると、やはり 20 世紀の最後の四半世紀というのは企業家の時代じゃないかということのを非常に強調していたんですね。

そういう影響もあって、そういう仮説を、いろいろ考えた。しかし、そのとおりに実は世の中、もろんなっていないわけでありまして。とにかく、鶴田さんがおっしゃるように、ベンチャーということの意味合いというのがそのころと今とは随分違って、私をエイリアンだと言った人がいたんですよ。その方は全く自己批判もなく、それこそベンチャー信奉者になったというんですね（笑）。

とにかく、大方、否定的だったんですね、皆さん。しかし、今から見ると早過ぎる問題提起かもしれないけど、やはり将来展望というのは意識してたということなんじゃないかな。

**平尾** かなり清成先生と重なりますけれども、清成先生のように大塚史学という経済史の大きなベースではありませんが、ただ、私は一橋大学で高島善哉先生のゼミで、やはり資本主義が発展してくるときの、アダム・スミスを含めたあのころの社会思想を勉強していて、その影響が、ベースにあったかと思うんです。キャブテン・オブ・インダストリーと申しましょうか。そのような個人の企業家が新しい産業をつくっていく、そういったものがベースにあったかと思います。重商主義の特権的独占資本に対して、新興ブルジョアジーの企業家がイノベーションで産業革命を推進していく。それによって市民社会が成立してくる、というような思想ですね。鶴田先生がご紹介された中村先生の「大規模時代の終わり」に通じる思想がありました。

さらに、当時、70年代初めですが、通産省が「70年代の日本の産業構造」という、長期展望を出された。これは有名な天谷直弘さんが書かれたのですが、日本は重化学工業から知識集約型産業構造に転換すべきだということを出されまして、銀行の調査部にありましたものですから、じゃあ知識集約型産業というのは具体的にはどういう企業で、どういう資金が必要なんだろうかということの問題意識として持っていました。そしてイノベーションの文献を読んでいると、当時の一般的なイノベーションについてはガルブレイスの「大企業体制論」が一般的でして、現代のイノベーションというのは大企業の中央研究所において、つまり、AT&Tのベル研究所なんかが典型ですが、そういうのが担い手になっていくので、もう個人の時代は終わったということが言われてました。

それに対して、いや、新しいアメリカ、私は、当時、海洋開発とか航空宇宙とか、新産業を調査してまして、そういうのを見ていると新しい企業がどんどん出てきている。こういうわけで、ちょっとガルブレイス仮説は違うんじゃないかなというふうに思っていました。そこで、長銀調査月報で、イノベーションと企業規模に関するアメリカの研究論文を翻訳紹介していきましました。

ちょうどそのころ、ピーター・ドラッカーが『イノベーションと企業家精神』という本を出しまして、それを読んだら、やはり新しいイノベーターの時代であるというのをドラッカーが言っていました。それと、先ほどからお話しているような現実の調査と合わせまして、やはり知識集約型産業構造となった場合に、大企業に代わるものではないとしても、大企業とは違った形のイノベーターが出てこないといけないんじゃないか。それが次の日本の産業を開くのではないか。このようなことを仮説として考えていたわけです。

お手元に「70年代の中堅成長企業像」という、日経新聞の経済教室の書いたものがございしますが、そこに、ピラミッド型からソフトな水平的ネットワーク型へと、企業の関係が変わるんじゃないかという、そういう絵が描いてあります。これは清成先生の「中小企業」に引用いただいている絵なんですけど、今になってみるとちょっと早過ぎたかもわかりませんが。ただ、企業体制についてもこのようなイメージがありました。産業構造とイノベーションと、それから日本の企業システム、そういうものに対して、ドラッカーやガルブレイス、そしてそのほかの実態調査を踏まえて、イメージを作っていたといえるかと思います。

### 3. ベンチャーの社会的運動

鶴田 「ベンチャービジネス」は大変評判になっていったわけでございまして、すぐシンパが出てくるわけです。そこでその本の最後で、清成さんと中村先生と平尾さん、そして私が司



会役で、ベンチャービジネスの新展開という座談会をやっているんです。その中で、平尾さん、こういうことをおっしゃっている。企業家は常に時代の変わり目に出てくる。しかし変わり目に出てくる企業家は前の変わり目の企業家とは違うんだと。これはドラッカーの言葉ですが、それを平尾さんが引用されている。つまり、ベンチャービジネスというのは企業家がベンチャーの担い手になっているわけですが、ベンチャービジネスというのはこういう意味で、大きな歴史の転換点に登場していきっているという認識が多分皆さん方にあったんだと思います。

特に、大企業体制の問題点として、この座談会で述べられているイノベーションでございませうが、大企業はどちらかというと既存製品とか既存プロセスの改良型。こういう意味で組織研究には強みを発揮するけど、個人の創造的・知的行動とかには余り縁がないんじゃないか。このような観点から、ベンチャービジネスに対してすごい期待をお三方お持ちになっていたわけです。ある意味で当時のベンチャービジネス論というのは大企業体制を批判するというような視点を、かなり色濃く出していたというふうに思いました。

ただ、そうは言っても、後で議論になると思うのですが、日本の産業社会の中でベンチャーだけで生きていくというわけではございませうで、大企業との補完的關係の中で、大企業自身も自己革新をして、新しい時代に適応していかなくちゃいけないというふうになります。そういう意味では大企業の中では、ベンチャーマネジメントというコンセプトで企業の組織の革新を考えていくというような時代になってくるだろうと思いますけれども。

そこでこのベンチャービジネスが1つの社会的広がりを持って、1つの具体的姿をとっていくわけではございませうけれども、先ほどお話ありましたベンチャー経営者の勉強会がかなり大きな意味があったと思うのですが、このあたりを平尾さん、お話いただきたい。

**平尾** 清成先生の方がよろしいのでは。

**鶴田** じゃ清成さん。

**清成** 普通、フィールドワークでいろいろ企業を見て回ったとき、調査対象の企業家とか経営者なんかと議論をするなど、相手の話をじっくり聞くべきだと、言われていたんですね。ところが、ベンチャー調査では、調査対象の企業家から議論を吹っかけられるんですね。で、帰してくれない。それで、議論になっちゃうという典型が小平さん、東京電子応用研究所の小平さんとかですね。

それから、いろいろ調査の過程や、いろいろ人の紹介で知り合ったという人たちも結構いたのですが、河本さんという、コマタ技研というオフコンメーカーを起こした方、この方は阪大

のドクターで、ソニーにいて、ソバックスを開発した人なんですね。で、ソニーをスピンオフした方ですが、この方とか、サム電子機械の金沢さんという方、この方は東大の生産技研でロケットやっていた人なんですね。プリンス自動車がロケットやっていたんで、プリンスにスカウトされて行って、その後、日産の技術課長やっていたんですね。この方なんかもサム電子機械っていう会社を起こされて、皆さん、非常に議論好きであったと。

その中でのもめやっていたのが、下條さん。お人柄で。それで30人ぐらいでしたかね、集まって議論をしたというのは。それから今思うと、その中から短期間に株式公開して一部上場までいったのがあるんですね。川崎の、文作くんという高級ワープロでひところ名前を挙げて、その後、やはり会計事務所専用オフコンで有名になったんですね。なんていいましたかね。

**平尾** 日本デジタル研究所の前沢さんですかね。

**清成** ええ、前沢さんですね。一部上場での株式公開に、店頭公開から一部上場まで最短距離でいった記録があるんですね。その後、関西ベンチャービジネス協会と東京をドッキングして、日本LCAシステムズという任意団体の企業グループをつくって、それを母体にして日本LCAというのがスタートして、これはやはり株式公開してますね。日本LCA、それからベンチャーリンクというその子会社も上場しています。

それから、変わったところでは、オリジナルコンフィデンスという、最近非常に有名になっている会社ですね。

**平尾** オリコンですね。

**清成** ええ。オリコンっていうので有名になっている会社ですね。これなども同志社を出て、雪印乳業に入って宣伝課長をやっていた小池さんというのがやめて会社を起こしたということで、やはり研究会に参加していましたね。ここも株式公開してますね。息子さんの代になってからですけども。

だから割合多くが株式公開をしている。その30社の中から下條さんが最後ですかね、株式公開やったの。しかし数にすると結構出てきていた。

それから、不幸にしてつまずいたというケースは余りないですよ。創業者が病気で亡くなったので会社が解散したというケースはありましたけれどもね。

要するに、皆さん、どういうビジネスをやっているかということ、特に産業社会の変わり目で戦略的なことをどうするかという、その辺のことがやはり議論の対象になったということ

ですね。平尾さんもずっと御参加になっていたんですけど。

**平尾** 本当に国民金融公庫の六本木寮というのは質素な建物でして、あそこは台所というか、キッチンがないものですから、中で料理ができないということで、その研究会のときにいつもラーメンを出前でとってですね、皆さんでラーメンを食べながら、何か議論をしていたという、そんな記憶もありますけど。

しかし、非常に熱っぽい議論がされてて、その中でちょっと申しかけましたように、やはりどうしても資金繰りが大変だということで、安定的な長期的なエクイティというか、リスクキャピタルが必要だということで、ベンチャー協会の中から、ベンチャーキャピタルをつくらないといけないという声が非常に高まってまいりました。それで長銀の方で私が当時、調査部から業務開発部というふうに変わりまして、具体的にプロジェクトを担当する部が変わったものですから、そこで、ベンチャーキャピタルをつくらうということを始めまして、ニッポン・エンタープライズ・デベロップメント、NEDが昭和47年の11月にできたわけです。

それは清成先生や中村先生にも株主になっていただいて、そして非常にユニークな形なのは、金融機関、銀行と証券が7社、それに伊藤忠商事が入って、中核になったのは長銀、住友信託、富士銀行、それから大和証券、日本信販、伊藤忠商事ですね、大和銀行が入っていましたかね。そういう株式構成で、さらにトヨタ自動車をはじめとして、旭化成、東レ、今のJFEの川崎製鉄、東京海上など、日本の各業界のトップ会社に約20社株主になってもらって設立したわけです。ベンチャー協会の中ではどこに頼むか、どこの金融機関にスポンサーになってもらうかということで、いろいろと議論があったかと思いますが、一応私がベンチャー協会に出ていたということもありましたし、長銀が中立的な銀行だということで、長銀がまとめ役になったということもございます。

それで、日本で最初の、京都のKEDが一番最初ということですが、実は我々の方のNEDとKEDは兄弟会社でやろうということで、立石さんにはNEDの取締役になっていただいた。そして同時に先ほど申しましたヨーロッパのEEDとかカナダのCEDとか、そういう世界的なベンチャーキャピタルネットワークに通じるように、我々のベンチャーキャピタルの名前を、NED、ニッポン・エンタープライズ・デベロップメントというようにしたという経緯がございます。

#### 4. ベンチャーキャピタルの設立

**鶴田** 今ではベンチャーキャピタルがなぜ必要なのかについて、そもそもの話はする必要は

全くないのですが、当時の日本は銀行融資に頼るという間接金融の時代でありました。間接金融ですから銀行は担保をとって、見返りに資金を提供するという形です。その中でベンチャービジネスをどう育てるかということは大問題であったと思います。またベンチャービジネス自身も小規模企業でございますから、資金繰りをどうするかということは大問題であって、それを突破するためにつくられたのがベンチャーキャピタルであったわけです。ベンチャーキャピタルは相手から担保を取るのではなく、相手の企業のビジネス能力を審査してその会社の株式を見返りにして資金を供給するという金融機関です。成功する見込みがあるか否か不透明な段階で投資するわけですから、ベンチャーキャピタルとして社会に定着するためには、ベンチャービジネスのビジネス能力をどうやってつくって審査するのか、逆に言えばそのような審査能力をベンチャーキャピタルにどのように埋め込んでいくのかがすごく大事だったと思います。その辺を平尾さん、補足的にお話いただけないでしょうか。

**平尾** まさにおっしゃるとおりで、そういう意味ではだれもベンチャーキャピタル業務というのをやったことがないわけですから。そこでNEDの業務をだれがやるかということになりまして、当初はベンチャービジネス協会の中心になっていた小平さんという方と西村さんというベンチャー経営者と、それからあと、中核になった長銀、大和証券以下の7社からの出向者と、プロパーの社員は日立精機をやめて参加された白石武夫さん1人。会長にはベンチャーからスタートして中堅企業になっておられたパイオニアの会長の石塚さんになっていただいて、社長は長銀から出すという、非常に理想的には工夫した形にはなっていたんですけども。

しかし、なかなかそれは大変で、私もNEDに出向させていただきたいということをお願いしたんですけども、まだ銀行にいろということでは出れませんでした。

それで結局、寄り合い所帯でかなり違ったバックグラウンドの人たちがやらざるを得ないということがあって、マネジメントというのは大変で、それぞれ参加した人が皆さん、苦勞されたということがあります。

それからもう1つ、ここで申し上げておきたいのは、そういうベンチャーキャピタルがベンチャービジネスを支援していくためには、ベンチャー企業に対して経営参加をしていくということが、ハンズオンという表現がされますが、手をかけていくということが必要なんです。それがベンチャーキャピタルと銀行、証券会社との大きな相違です。

ところが公正取引委員会が、大変厳しい。ベンチャーキャピタルはつくっちゃいかんということになりまして、なぜかというところだと独占禁止法の第9条の問題でした。独占禁止法第9条に「持ち株会社はこれを禁止する」という規定がございまして、そして、ベンチャーキャピタルというのは結局、企業に対する投資会社であると。投資会社は持ち株会社であると。したがって独禁

法違反であるということで、頑として公取は認めてくれない。

私は逆に、独禁法の本質というのは競争を促進するんだから、新しい新規参入の企業を応援するのがベンチャーキャピタルだから、まさに独禁法の本質にベンチャーキャピタルは沿った機能なんだという議論を重ねましたけど、法解釈上はだめだということになりまして、半年ぐらい公取とやり合ったんですけども。

しようがなくて、通産省にまた頼みまして、通産省の先ほどの、大塚さんたちが間に入ってくれまして、そして一応、設立は認めるという方針を公取が出してくれました。ただしそのときに公取のガイドライン、ベンチャーキャピタルについてのガイドラインというのが 47 年の 11 月に出ました。我々の NED の設立総会の 1 週間前ですけども。

これで、ベンチャーキャピタルは投資先のベンチャーに取締役を派遣してはならない。それから 50%以上株式を持つてはならない。株式を取得する場合には新株のみに限る。それから、投資先の状況を公取に報告する報告義務など、いろいろなガイドラインがつくられました。

実はアメリカでもそうなんですけれども、ベンチャーキャピタルは、最初はだれも経験してないわけですね。しかし、ベンチャービジネスの経営に参加したり、いろんなことをやっていく間に、その中でベンチャーキャピタリストが育ってくるんですけども、そういうことに対して、公取のガイドラインが全部の理由ではないんですけども、1つ大きな制約としてあったということを申し上げておきたいと思います。

結局、そのベンチャーキャピタルはどうしてやったかという、コンサルティング契約を結んで、投資先のベンチャー企業とコンサルティング契約を結んで、経営コンサルという形でもって経営内容を間接的に知るといようにしたんですね。しかし、ガバナンスは全然きかないわけですね。そここのところの問題がずっと、98 年にガイドラインが撤廃するまで、約 25 年間、このガイドラインのもとに縛られたということがありました。これはエクスキューズじゃないんですけども、1つの事実として申し上げておきたいと思いますが。清成先生、何かありますか。

**清成** とにかく、鶴田さんがおっしゃったように、間接金融の時代ですからね。それでなかなかベンチャーキャピタルが産業として成り立つのはなかなか難しい。時間もかかりそうだとするので、とりあえず間接金融に依存するといので、債務保証という手段が使えるんじゃないかと考えたんですね。これも平尾さんがたしか、マサチューセッツの州政府に行かれてね。州の外郭団体で、マサチューセッツ・サイエンス・アンド・テクノロジー・ファウンデーションですか。で、この債務保証をやるという案を、法案をつくって州議会に出したんですね。

そこで、その法案を通産省に出して、それで当時、熊野さんが企画課の課長で、熊野さんが

これでやろうということで、VECができたということなんですね。ベンチャー・エンタープライズ・センター、VECですが、VECができてから2～3カ月たったところですかね。急にVECからアメリカに出張してくれと言われたんですね。それで私が行ったんですが、マサチューセッツ州政府に行ったら、すぐ知事のところに連れていかれたんですね。デユカキスなんですね、大統領選に出た。なんかデユカキスと一緒に写真を撮られて、一体どうなってんのかと思ったら、その足ですぐ議会に出てくれって言うんですね。議会に出たら、議長が私を紹介してですね、日本というのは非常に動きが速い国であると。要するに、この州で法案を去年出したのに、まだ通ってない。しかし日本ではもうね、組織ができて、その人間がやって来たというので、紹介されたんですね。

だから法案を通すために、何か私が使われたということなんですね。しかし、あれは結局、法案、通らなかったみたいですね、向こうでは。

しかし、そういう裏話があって、しかし、VECも初期のころからずっと本田宗一郎さんが選考委員長としてかかわって、やっぱり1つの役割は果たしたと思いますけれどもね。

**鶴田** そのVECについてこれから議論に入りたいと思います。その前に今の独禁法との関係なんですが、平尾さんがこういうふうにおっしゃってますね。アメリカ人に日本では独禁法がネックになってベンチャーキャピタルがなかなかビジネスが展開できないんだ、という話をしたら、笑い話になったんだそうですけれども、規制だらけでベンチャーに投資をしてもベンチャービジネスの経営内容に立ち入ることができない。つまり経営に関与できない中で何のために投資するのかとって笑われたそうです、国際社会ではね。それほど当時の日本では金融システムの中でベンチャーキャピタルはなじみがなかった。

それから独禁法との関係でいっても、ベンチャーキャピタルはどうも競争制限的だというふうな位置づけがあり、しかもそのベンチャーキャピタルの相手の企業を審査する能力そのものも問題になっていましたから。したがって平尾さんも清成さんもそうですが、国際社会の中で1つのモデルを発見し、そして国際社会の中でどういうふうにしてベンチャーキャピタルが機能し、そして能力形成をしているのかということを利用して、それを日本社会の中に定着させていくということになっていくわけですね。

今ですとベンチャーキャピタルはもう当たり前のことになっちゃって、しかも産業社会を革新する上では新しい仕組みの中で企業を成長させることが一般的コンセンサスが得られていますが、当時は今と異なって競争政策がベンチャーキャピタルの活動のネックとなっていた、そういう状況だったということです。

そこで、政府がどういう役割を担ったらいいかということが次の大きな焦点になります。そ

れで結果としてVECが出てくるわけですけども。

実は当時、機械情報産業局機械保険課というところがベンチャーキャピタル、ベンチャービジネスの育成に最初から取り組み始めておりました。私が持っている「黎明期のベンチャービジネス運動」という報告書の中で佐々木さんとおっしゃる方が詳論をお書きになっています。この佐々木さんという方は当時、機械保険課の課長補佐でございまして、その上の課長の方は熊野さんという方ですね。後の通産次官になられた熊野英昭さん。ただ、いろいろ仕組みをつくったのはその佐々木さんのようでしたが、その佐々木さんのペーパーを見ておきますと、通産省も当時、ベンチャービジネスということ意識していたわけじゃございませんけど、先ほど平尾さんから御紹介いただきましたように、知識集約型構想というものを産業政策の柱として展開しようとしておりました。つまり従来の産業政策が行き詰まっておりましたから、新しい政策構想を考えるということになりました。神奈川県長洲知事が頭脳センター構想をその後に打ち出して、これがKSP（神奈川サイエンス・パーク）につながっていくわけで、大きな社会的風土として知識集約化構想を産業政策の柱にして、人間の知的活力を活用して産業社会をダイナミックに展開させていこうと、こういう時代になっていくわけですね。

そういう意味ではベンチャービジネスは産業社会の節目に登場しているし、コンセプト自身が時代にマッチしていたという印象がございまして。こうした時代の流れの中でベンチャービジネスが時代の大きな変化を象徴していた存在でもあったと思います。このような時代ですから、中央政府・地方政府、民間団体・企業、そして経営者の相互作用の中でベンチャービジネスがさらに脚光を浴びるということになります。

このVECが設立される経緯についてお話しを戴きたいのですが、清成さん、平尾さんのどちらでしょうか。

**清成** 実はそのとき、さっきちょっと平尾さんから出た、70年代の産業構想理論、知識集約化という御紹介あったですね。それと並行して、70年代の中小企業政策というので、中小企業政策審議会で政策理論をまとめるんですね。で、これをほとんど1人で書き上げたのが大塚和彦さんなんですね。それで、ベンチャーを相当、意識してたんですね。その中で。

実はその70年代ビジョンをつくる時の中政審の委員に大塚君は中村先生と私を押し込もうとしたんですね。そしたら通産省の上層部で「中村はだめだ」ということで、「清成なら辛うじて認めてやってもいい」みたいな話があって。辛うじてという話はどういうことかという、そのころの中小企業庁の調査課長が山田勝久という人物で、私が大学のときの語学のクラスの同級生だったんですね。だから山田が個人的にとりなしてくれて、それで私だけが中政審の委員になって、そのときにベンチャーのことを主張したんですね。そのときの企画小委員会の委

員長というのは加藤誠一さんという立教の教授で、それから名古屋大学の滝沢菊太郎さんも委員に入っていて、この2人が保守的で、どうしようもなくてですね。

結局、東大の中村隆英先生が私の意見を随分バックアップしてくれたのと、日本経済新聞の、後に編集局長になった井上さんですね、も強く押してくれてですね。ですから70年代ビジョンにはやはり知識集約化ということとのかかわりで、ベンチャーの一定の評価が実は載っているわけですね。

それで結局、大塚和彦君なんか動いてくれて、通産省の中にベンチャー派の組織とっていいのかわかりませんが、そういうグループが実はできて、そのメンバーに熊野さんとか、さっき言った村井さんとか、それから佃さんとかがいて、だから通産省の中にもベンチャー派が生まれてきていたということですね。

それで間接金融で可能なところまでいこうというので、債務保証ということになってVECができたわけですが、やはりそのときに日本ベンチャービジネス協会とのかかわりで、やっぱりこうした方がいいだろうということになったということと、それから、先ほどの公取云々の話がありましたが、全部一段落してから、公取が私のところにやって来まして、独占禁止懇話会の会員になってくれと言われて9年やりましたけどね。もうそこではベンチャーが政策的なターゲットに、公取のレベルではもうなくなってなかったというですね。だから安全パイだと思って呼ばれたのかもしれないんですけどもね。

**鶴田** ありがとうございます。VECというのはベンチャー・エンタープライズ・センター、このVとEとCをとってVECというふうに呼んだわけですね。これは最初は研究開発型企業育成センターという意味が得られていて、その英語名がベンチャー・エンタープライズ・センター、VECになっています。これは当時の通産省の外郭団体としてつくられて、財団法人ですね。

どういうことをやるかという、1つは会員に対する債務保証をしようということ、それからベンチャービジネスと投資家との斡旋をすとか、テクノロジー・トランスファーを推進すとか、そういう意味では国のサポートシステムですね。

そしてこれはベンチャーの技術能力を評価して審査する必要がありますから、その審査委員長が本田宗一郎さんだったんですね。大変懐かしいことを思い出したんですけど、竹内宏さんがついこの間、『エコノミストたちの栄光と挫折』という本をお書きのになりましたね。あの中で竹内さんは僕のことを書いているんですが、新宿のある小さなキャバレーで歌を歌っていたなんてことを書いて、あれ、キャバレーじゃなくて、バーなんですよ（笑）。正確に言うと、ピアノバーなんですよ（笑）。そこにこの本田さんとか中村さんが遊びに来られて、たまたま僕、



いたんですけど。若い人もおられて、本田さんというのには本当にさっぱりした人だなと思った。行くと、アルコール入りますよね。お客さん、10人ぐらいと肩組んで歌、歌っているんですよ。本田さんらしいなと思っていましたけど。これ、見ておきますと、多分、この審査委員長をやられた、その会合の帰りだったんだろうなというふうに思います。

いずれにしてもこのVECができて、そしてベンチャーに対する債務保証をして、ある意味で資金の流れがよくなっていくというふうになります。

もう1つ大事なのは、川崎にできた神奈川サイエンスパークでございます。これはどちらに？

**平尾** これは後ほどのセッションで。

**鶴田** いや、触りだけで結構ですから、どういう経緯かということをお話下さい。

**清成** KSPはジャパックスの井上さんが持っていた財団がシンポジウムをやったんですね。これが84年の3月なんです。で、なんで84年3月かということを記憶しているかということ、その前、2月に、私、アメリカに行って、テキサスのオースチンでアメリカのインキュベーター第1号というのが実は登場していて、インキュベーターの概念というのをそこで初めて知ったわけですね。

それで戻ってきたら、井上さんがシンポジウムやるから来いというので、行って、インキュベーターの話をしたんですね。日本でもベンチャーキャピタルの前の段階でインキュベーターがあってもいいんじゃないかという話をしたら、そしたら井上さんは、おんぶに抱っこでベンチャーなんかやれるかと。だからベンチャーにインキュベーターなんてのはいらないんだと、彼は言い放ったんですね。

にもかかわらず、数カ月したら、会いたっていうんですね。会ったら、インキュベーターやりたいって言い出したんですね。それがKSPの発端だったんですね。長洲知事と連絡をとりつつだったんですね。

それで、池貝鉄工の工場跡が空くと、これをどうするかという話になって、やはりインキュベーターを軸に展開したらどうかということになって、たしかその年、83年なんですけど、ヨーロッパに視察団を出したんですね。私はドイツに行ったんですね。ベルリン工科大学のインキュベーターがそろそろ成功、いや、スタートしたばかりだったんですね。それからあと、カールスルーエとかハイデルベルク、シュツットガルト、この辺はバーデン・ヴェルテンベルク州ですけれども、これから始めるということもあり、で、そういうこともあって、特にベルリン工科大学にインキュベーターの資料、割といい資料だったので、これを井上さんに手渡して、い

ろいろ説明をしたということですね。

その後、川崎市も加わり、日本開発銀行も加わりということでK S Pができたということなんです。

**鶴田** ありがとうございます。もう、時間ですから終わりたいと思いますけれども、ベンチャービジネスは、今、御披露いただいたような経緯で社会の注目を浴びて、ベンチャービジネスが円滑に発展するためには資金供給がきっちりできなければいけない。そこでベンチャーキャピタルの役割がある。今度はベンチャー自身が新しい技術をデベロッパする、あるいは新しいベンチャーを育てなきゃいけない、これはインキュベーター機能にあるわけですね。そういう意味でK S Pができてきたことによってベンチャービジネスが発展できるような、周辺のインフラがそろってくるということになると思います。

この第1部はこの辺で終えたいと思います。どうもありがとうございました。

(拍手)

## 第2部 長銀マネジメント時代（1980・90年代）

**司会** 長銀経営企画時代でございます。コーディネーターは田中教授にお願いします。

### 1. 銀行における調査と実務

**田中** 専修大学の田中でございます。どうぞよろしくお願いたします。私は若輩者でございます、鶴田先生のようにうまく司会を務められるかどうか心もとないのですが、フロアからも意見を出していただいて進めて行きたいと思います。どうぞ御協力いただきますよう、よろしくお願いたします。

第2部の対談者は、水上萬里夫さんであります。私も鶴田先生に倣って、平尾さん、水上さんというふうに「さん」で呼ばせていただきたいと思います。本来はそんな立場ではないのですが、今日はお許しいただきたいと思います。

まず、平尾先生・・・いや平尾さん（笑）の御経歴はすでに配られておりますので、水上さんの御経歴を最初に簡単にご紹介いたします。水上さんは1956年に東京大学経済学部を卒業されて、日本長期信用銀行に入行されまして、その後、金沢支店長、秘書室長、それから企画部長等々を歴任された後、副頭取を務められました。その後、長銀総合研究所の社長をなさり、

会長、顧問を務められた後に、1998年に退任された、そういう御経歴でございます。

それから私でございますが、私は今、専修大学の教授であります、実は長銀にいまして、長銀の調査部で、竹内宏調査部長のもとで調査をやらせていただきました。10年前に長銀が破綻したときに、それを契機にこちらに移ったという経歴でございます。

さて、それでは第2部に入りますが、お手元に「平尾光司教授・長銀関連略年譜」(資料2)がございます。ちょっと大げさなんです、年表に、その時々の中閣総理大臣から大蔵省の主要な方々、日銀総裁、それから長銀の会長、頭取の名前がございます、そして平尾さんの御経歴が入っています。そして、長銀は1952年に長期信用銀行法というのでできて設立された銀行であります、その設立のところからずっと経緯がわかる。そして、経済社会の動きもわかるという、こんなものでございます。

この第2部では、これなども参考にしまして、平尾さんが長銀調査部を出られて現業部門に移られて後の時代について、お話をうかがっていくことにいたします。1961年に日本長期信用銀行に御入行されまして、調査部に勤務され、そして約11年、1つのところにおられて、1972年に初めて調査部を出られて現業部門に移られたわけでありまして。同年7月、業務開発部というところへ移られるわけでございます。

ここで新しい融資を展開されるわけですが、そのお話を伺う前に、まず、初めて調査部を出られて、そして銀行の現業部門を御経験されるわけですが、調査と銀行業務の関係について、うかがいたいと思います。というのは、私も調査部に長く在籍したわけですが、これは従来常に議論になるところで、何のために調査部というのが銀行にあるんだろうかということがございます。調査は役に立つのかだろうか、という議論まであるわけですが、大きく分けると、調査は経営企画のためにあるという考え方と、もう1つは営業支援のためにある、つまりお客さんに対して情報を提供する調査の役割があるんだ、という議論があって、常にその間を揺れ動いていた気がいたします。

まずは平尾さんの方から、初めて現業の方に出られた頃のお話、そのときに調査と現業の関係をどんなふうと考えられたのか、などをお話いただきたいと思います。

**平尾** ありがとうございます。先ほど、第1セッションのところではベンチャーの調査からベンチャーキャピタルの設立の話にちょっと入りましてすけれども、業務開発部という新しい部ができて、なぜできたかといいますと、当時の長銀の状況からいきますと、やはり重化学工業中心の資金需要がなくなってきて、新しい新規分野に出て行かないとやはり飯が食えないという、非常に危機意識が行内で高まっています、そのために新しい長銀らしい仕事をどうするか、文字どおり業務を開発するという、そういう目的でつくられた組織です。

長銀に入ってからずっと感じていたんですけども、普通の銀行は、例えば住友銀行や三井銀行というのは何のために存在するかということ自分で問う必要はない、銀行は銀行であるということですけども、やはり長信銀の場合には何のために長信銀があるのかということ常々自己に問いかけて、そして社会的な存在意義というのを、具体的な銀行の仕事として展開していかないと生きていけないという、そういう銀行かなという気がしておりました。

で、調査部に足かけ12年間おりました、調査を担当している間も常にそれを考えてまして、やはり調査をやるというのは将来の銀行の飯の種をどういうふうにし、先見性を持って調査をするのかということですね。個別の案件は審査部が審査しますが、しかし大きな産業の流れとか資金需要の流れとか、あるいは金融制度の流れとか変化というのは、これはやはり調査部が長期的な視点でやっていく必要があるだろう。意識としてはそういう意味で銀行に役に立ちたいと思っていました。先ほどのベンチャーキャピタルもそういう意味での問題意識から調査をしましたし、中堅企業もそういう意味で調査をいたしましたし、その前の都市開発の調査もそういう意味での、やはり長銀の新規分野、社会開発融資分野とか、あるいはそういう新産業の長銀の業務の可能性を探る、そういう意味でやっておりました。

そういう意味で業務開発部に移ったのは、長銀が新しい資金需要分野を開拓するために、長銀の調査部の一部と、融資の本部を合わせて組織をつくったというところで行ったわけですので、ある意味では私自身は調査部の延長という気持ちが非常にあって、そんなに違和感はありませんでした。調査部での研究と人的ネットワークを使って、そのまま文字どおり業務開発をして、NEDの設立を担当したり、ほかのいろいろな新規業務の開発という点で、調査部の経験を生かした仕事ができただけかなという感じがいたします。

竹内さんが最近、『エコノミストの栄光と挫折』（東洋経済新報社、2008年）という長銀の調査部の歴史を書かれて、その中で竹内さん自身の調査部についての評価をされていますけれども、私は自分をエコノミストと思ったことは1回もなく、銀行の調査班だと思ってまして、あえてエコノミストという言葉を使うのであれば、産業エコノミストという言葉があるかもわかりませんが、銀行の調査マンとして役割を果たしたいというふうに思っていました。

そういう意味では業務開発部に移ったときにはそれほど、現業に移ったという感じはなくて、調査部の延長という面が非常に強かったですけど、ただし、調査部の場合にはレポートを、論文を書けば終わりですけども、具体的なプロジェクトをつくらないといけないということでは、非常にこれは貴重な勉強になりました。

**田中** どうもありがとうございました。水上さんは経営のお立場から調査部というのを見ておられたのではないかと思います、調査と現業との関係、あるいは平尾さんがこのときに

長く調査部におられた後に業務開発に移られたことなどをご覧になって、どのように感じられたかなどをお話いただければと思います。

**水上** 御紹介いただきました水上でございます。平尾さんは、長銀のアイデンティティーについて触れていらっしゃいました。なぜ長銀では、自分の銀行は何かと問い直さなければならなかったかということをお話いただけますと、長信銀制度が第二次大戦後の復興を担うために創られた制度でしたので、戦後復興が進んでくると長信銀本来の存在意義がなくなってくる。組織として生き続けるためには新しい状況にそった存在意義を見いださなければならないという宿命にあったからです。

そういう中でまず目指されたのが、それまでに蓄積された能力を時代の要請に合った新しい分野へ振り向けることでした。長信銀の貸し出しは期間が長いだけに事前の調査、審査が重視され、その分野での能力の蓄積が進んでいました。それを活かせば、まだほかの銀行が見極められない新しい分野へ先見性を持って踏み込めるのではないかと、また困難に陥っている企業が普通に考えればもう危険領域に入っている場合でも、広い蓄積を活用して他の分野の助けを導入することが出来れば立ち直る可能性を見いだせるのではないかと、そのような限界部分により多く注力すれば特色が打ち出せて、今後も生きて行く道が拓けるのではないかと考えられました。平尾さんが調査から新規業務の開拓へ移られたのはまさにその期待を担っての異動でした。

調査部に蓄積された物の見方、特に世の中の大きな流れ、変化の捕まえ方というのは、新規開拓にとどまらず経営全般に寄与するものはずでしたが、問題意識を持ってこの調査の能力を活用しようとしたのは宮崎、杉浦、星埜といった世代の方々であり、その後を受け継いだトップの方々にそのような問題意識が不足し、十分な活用がはかられなかったことが長銀の敗因の一つだったと思います。

他方、産業調査については、実務で生かせるかどうか重要なポイントになっていました。そのためには、マクロ的な視点だけではなく、個別企業がそれぞれどう考え、いかに対応しているかという視点が欠かせない。同業の興銀ではこの問題に対処するために、いくつかの重点産業については、融資の現場、審査、調査の三部門で同じ産業を同一人に順次担当させるローテーションを組んで専門家を育成していました。

私はこの方式も取り入れたいと思っていましたが、長銀は人数が少なくこの方式をとる余裕がありませんでした。その代わり長銀ではいくつかの業種を横断的に調査する産業調査の専門家とでも言うべき人たちが育ちました。

平尾さんもそのおひとりでしたが、お話にあったようにエコノミストとしてではなく銀行の一員としての意識を持って調査にあられたことにより、長銀の現場のみならず、企業からの信頼も強く、後に他の分野で活躍される素地を培われたように思います。

## 2. 高度成長と新たな成長分野への融資

田中 はい、どうもありがとうございました。業務開発部を出られまして、今度は新たな融資を始められるわけです。長銀というのは、今の話にもありましたけれども、戦後復興のためにつくられたわけですから、当初は鉄鋼業であるとか海運、電力、機械、そういうところへ融資が行われていたのですね。それがだんだん変わっていきます。恐らくこのときのキーワードは社会開発とか、それから資源開発というのがあったようで、そういう方へかじを切っていくのだと思います。その辺のお話を平尾さんをお願いしたいと思います。

平尾 先ほど申しましたように、資金需要が伝統的な重化学工業から目に見えて減ってきて、先見性を持たなくても、だれが見てもわかっていたことじゃないかと思うんです。

ただ、その時間軸が予想よりも長かったということはいえると思うんですね。先ほど知識集約化の話も出てましたけれども、それに移る過程はかなり時間がかかって、そういう中で社会開発という分野、これが1つの柱になった。特に水上さんが業務部にいらして、そういう新しい新規業務の開拓、企画をしておられて、私は調査部下請みたいな形でもって、ニュータウンとかデベロッパーの開発調査とか、そういう調査をやっていたわけです。水上さんと一緒に、現在新宿副都心などになっている淀橋浄水場跡地開発の調査に行ったことがあります。今は副都心として発展していますが、東京都は跡地が売れなくて困っていて、長銀不動産に購入の依頼がありました。

そういう意味でやはり社会開発、中堅企業、新しい流通サービス、こういった非製造業への貸し出しが非常に伸び始めてきた時代があったわけです。

常に新しい分野を開拓していく。そのための融資の仕方を企画していく。それが70年代に展開されて、その延長線上で海外のプロジェクトファイナンス——これは業務開発第2部というのでできて——、そして特にオイルショック以降の海外プロジェクトの展開に進んでいったわけです。

興銀との違いについて、水上さんからお話がありました。興銀の場合にはそういったローテーションが組める余裕と同時に、そういうローテーションを組んで、それを収益、営業に結びつけていく業務基盤、取引基盤を持っていました。逆に長銀は、興銀が押さえているところ以外で展開しようという戦略が、当時の杉浦頭取、あるいはその前の宮崎頭取などトップの問題意識に、かなりあったんじゃないかと思います。そういう中で、役に立つ調査が期待されて、その延長で業務開発部ができて、調査部から何人かが移動したということだと思います。

業務開発部では、しかしそうはいつでも、私としては調査部の延長的なことがありまして、

やはり本当に現業に出たという感じを持ったのは、やっぱり融資にいて融資を担当してからです。そこで初めて融資というものの、おもしろさというか、エキサイティングさを発見しました。長銀の融資というものの、恐らく長期信用銀行として融資の需要が非常に強かった最後の時期を経験させてもらったことになります。

それは何をやったかといいますと、石油化学と合成繊維の融資担当の課長になりました。調査部、業務開発部から着任して、自分で貸出の申請書を書いたことがない。融資手続きも知らない。それどころか、手形・小切手も見ることがない。突然、課長になって、そして、担当の課の融資のボリュームが5000億ぐらいあるという、取引先は日本の代表的な化学会社であるという、大変なところで初めて融資業務を経験しました。

当時の日本の石油化学工業は、昭和30年代に第1次の石油化学コンビナートができて、昭和40年代には第2次コンビナートでエチレンセンターが4万トンから一気に30~40万トンになりました。鹿島とか、あるいは千葉とか、あるいは水島とか、そういうところにコンビナートができていく。それを担当したわけです。そしてそこに公害問題が起き、それからオイルショックが起きて、化学産業というのは、まさに公害問題とオイルショック対応でもって、大変な大きな転換期を迎えました。そこで長銀らしい融資ができたということです。

それはどういうことかという、興銀は直系の化学会社がありまして、彼らの融資先はほとんど興銀グループの化学会社を中心でした。けれども、長銀の場合にはそういう直系の化学会社がなく、したがって中立的な立場で三井石油化学、あるいは三菱グループ、あるいは旭化成グループ、そういうところの融資が展開できた。同時に公害問題が非常に厳しくなりまして、資金需要の中心は公害融資になってきたわけです。長銀の調査部で30年代から日下公人さんという方が、公害問題に取り組んでおられて、そして国が公害防止事業団を設立したわけです。その公害防止事業団のスタッフは長銀からの出向者が中心になっていた。そういう意味で公害防止融資、まさに今の環境融資ですけれども、あのころの環境融資の非常に中心的な銀行としての役割を果たしていました。したがって、コンビナートの大型化と公害と、それから同時にオイルショックによって日本の石油化学企業が原料源を求めて、例えば三井グループのイランとか、あるいは三菱グループのサウジとか、あるいは住友化学のシンガポールとかという海外プロジェクトが出てきたわけで、国際化の展開も始まった時期です。従来の重化学工業の延長の最後の花と、それから次の展開を経験し、非常に新鮮な感じがしました。

**田中** ありがとうございます。今のところで水上さん、何かコメントいただけますでしょうか。

**水上** 新しい分野というのは銀行から見て、まだなかなか飛び込めるところまでいかないものが多かった。それはリスクの面だけではなく、たとえば社会開発といわれた分野の対象は、懐妊期間が非常に長いものが多かった。成功すると開発利益が大きくあがり、それまでの損失を取り戻せることになるはずだけれども、銀行ではこの開発利益を直接吸収する手立てがない。その役割を担う装置となったのが不動産会社であり、長銀では傘下のランディック社がクローズアップされ、てこ入れされました。

平尾さんの着目されたベンチャービジネスも、個々の企業を直接対象とすることは難しかった。株式公開時にもたらされる大きな利益を取り込むことでリスクをカバーするベンチャーキャピタルを創り、間に入れることで銀行が対応できるようになる。

そのほかに、國として育成することが望ましい分野を政府と共同で調査して、たとえば公害防止に対する民間融資を國が保証する制度をつくるというようなことも進められた。というように、新しい分野をどう立ち上げるかという仕組み作りが業務開発部で行われたので平尾さんの活躍の場としてうってつけでした。

**田中** どうもありがとうございました。先ほど第1部でNED（日本エンタープライズデベロップメント）の話が出ておりました。やはりこの時期にNEDがえられるわけですね。これについては、先ほどもうお話させていただいてしまったということで、よろしいでしょうか。

ここで日本の銀行システムにおけるいわゆるメインバンク制についてうかがいたいと思います。日本ではメインバンクがコーポレートガバナンスの機能を持っていたのではないかという仮説がありまして、これには、いや、そうじゃなかったんだという反論もあつたりします。バブルが形成されたのは、銀行の企業に対するガバナンスの力が低下したからではないかとか、いろんな見方があります。この当時、まだバブル前ですけど、コーポレートガバナンスとしてのメインバンク制が機能していたかどうか、これをご議論いただければと思うんですが、いかがでございましょうか。

**平尾** コーポレートガバナンスとしての、支配者としての銀行というのは、かなり私は神話じゃないかという印象があります。事実、確かに高度成長期まで、特に私が担当したころまではメインバンクによる企業のコントロール、支配というのが強かったことは否定できませんし、それから長銀のようにメインバンク的な取引先が少ないところでも銀行に対して企業がやはりディスクローズしてくる情報というのは非常に多かった。

しかし、本来のコーポレートガバナンスというのは企業の経営の戦略なり、あるいはその結果としての経営者の業績の評価なり、あるいはその結果としてのトップの人事決定、そういっ



たものまでがガバナンスということであるならば、それはなかった。結局、メインバンク責任論が必要になるような、企業の経営が非常に大変になるときに発動されるもので、そこに至る過程で銀行が企業をコントロールしていたということは、いわれているほど一般的ではなかったと思います。これは、長信銀にいた立場からかも知りません。大手都銀にいれば、違った見方もあるでしょう。銀行がメインとして登場するのは、やはり救済という立場になって初めて出てくるわけで、平時においては、それはガバナンスを銀行が担っていたということは余り感じなかった。ただし、メインバンクメリットというのは、融資シェア、預金、株式持合い等の取引メリットをレントとして確保していました。しかし、それは経営危機の時にメイン責任をとるという保険の対価だったと思います。

ただし、銀行に対するディスクロージャーっていうんでしょうかね、経営の状況、このモニタリング機能は持っていたということじゃないかと思います。

**水上** 間接金融華やかなりし時代には、銀行のガバナンス機能は有効に働いていた、と私は思います。企業の力がまだ弱く、投資家も十分に育っていない時代には市場での資金調達には難しく、相対で銀行に相談せざるを得なかった。資金が調達できるかどうかで企業の命運が変わることがしばしばありますから、企業のトップも取引銀行、中でも中心となるメインバンクの意向には最大限の配慮を払い、大手企業でもメインバンクから副社長級を受け入れているところが少なくありませんでしたし、メインバンクが業界再編成の橋渡しをするケースも往々にしてありました。

長銀では長期メインという言葉を好んで使っていましたが、長期資金の貸し出しが多いというだけではメインバンクの資格はありません。日常の運転資金を見ることで初めて企業の活動状況が把握でき、いち早く異常な事態も察知できます。長期資金も貸し出し後、いったんメインバンクの口座を経由することも少なからずありました。そういう意味で長期メインという表現は自己満足の面が強かった。

役員についても、メインの都市銀行が副社長を派遣していても、長期メインを称する長銀からは監査役しか受け入れられないという位に影響力に格差がありました。

**平尾** 高度成長期に非常に資金が逼迫している中で、間接金融の仕組みの中で銀行がガバナンスをきかせていた。それは当然そうだったと思うのです。ただ、やはりそのガバナンスの仕組みというのはバブルの前あたりまででありましょかね、あのころになってくるとかなり弱まってきた。それは企業のいろいろな大きなプロジェクトについて、メインバンクに事務的に相談するような形にだんだんなってきたと思います。それから企業のディストレスというか、

経営不振になったときには、これはメインバンクが責任をもって支援するというようになっていました。やっぱり平時における機能というのはモニタリング機能中心になっていて、そして大企業はだんだんそういう意味では銀行離れというのが進んでいったというのが 80 年代ぐらいになってくると進んだんじゃないかという気がいたします。

### 3. 日本経済の国際化と邦銀の海外展開

**田中** ありがとうございます。だんだんメインバンクの役割が衰えてきたということのようですが、いかがでしょうか。フロアからも何か問題提起とか、こういう見方があるんじゃないかということがあれば、どうぞ御遠慮なく提起いただきたいと思います。

今、融資のお話を続けておりますけれども、平尾さんはこの後、融資を離れ、国際部門に移られます。そして 76 年の 4 月、国際金融の副長——当時、銀行では課長クラスを副長というふうに呼んでおりました——、ここの副長になられまして、それから 78 年にニューヨーク支店の副支店長、86 年に企業開発部長をなさり、その後、同じ 86 年にニューヨーク支店の支店長というふう国際業務の方に移っていられるわけです。

長銀の海外展開ということについてお話を伺おうかと思うのですが、長銀だけではなく、日本の銀行、邦銀がすべからくこのころ海外に出て行ったのだと思います。当時は恐らく外為業務のようなものから始まって、だんだん海外へ投融資するようになっていくのかと思いますが、この辺の展開と、御苦労なされたこと、心がけられたこと、そんなことがあったら教えていただきたいと思います。

**平尾** まず最初にどうして私が国際の方に移ったかということのきっかけからお話ししたいと思うのですけれども。先ほど申しましたように融資 2 部で石油化学の担当をしておりまして、そのときに第 1 次オイルショックがまいりました。第 1 次オイルショックになって、先ほど申しましたように、化学産業の原料である石油、天然ガスを求めて、三井グループ、三菱グループ、住友グループ、全部海外にコンビナートをつくりに出て行った。取引先の国際化が始まったということがまずありまして、それに対して長銀の方で輸銀協融に参加していきました。そこで興銀、あるいは都銀のメインバンクと輸銀協融の幹事行争いをしていくという状況にあったわけです。幹事行は、代表幹事行と一般幹事行があり、その下に一般参加行があるという、協調団が組成されました。代表幹事行は都銀メインバンクが抑え、長興銀は一般幹事行でした。しかし、三井銀行は三菱グループに入れない、ということで中立的な長興のシェアは全体として高いものでした。

そういうことでまず1つは取引先の国際化が始まった。それから2つ目はオイルショックの後、日本は極端な資金不足になりまして、そして急速に金融が締まってきました。そのために日本の大企業は海外での外債の発行と同時に、海外の銀行からの借り入れ——インパクトローンと称しましたけれども——、アメリカやドイツの銀行から借入が急増しました。

私が担当した化学業界はまさにそういう状況でして、そして海外のユーロ市場での起債、あるいはインパクトローンの取り入れということがありまして、当時の長銀の国際部門はいわゆる外国部が中心になっていました。基本的にはどの銀行もそうですけれども、外為業務というのが中心になっていて、今、申し上げたような取引先の海外展開とか、あるいは海外からの長期資金の取り入れとか、そういうことは余りなじみがなかった。

融資の現場にいて、それを何とかしないといけないんじゃないかと思っておりました。その過程で、じゃあ、国際部門に来て、それを全面的にやるような仕事ということで、75年に国際金融部に異動しました。そして国際金融部ではソブリンローン、つまり海外の国（政府）に貸す融資と、取引先の日本企業の海外支援、それから国際金融機関との取引、 SHIPPING ファイナンスという国際船舶融資に取り組んでいました。

私が担当したのは国内企業の海外進出の支援と、海外からの資金調達で、それに合わせてもう1つ、海外の支店との連携もやっておりました。

たまたまそういうことを2年ぐらいやっているときにニューヨーク支店が開設して、ニューヨーク支店の業務が展開してきて、東京でやっていることをニューヨークでやるという形でニューヨークに転勤になったわけです。

**水上** 日本の銀行の海外業務がどのように始まり推移したかは、平尾さんのおっしゃったとおりでしたし、その活動が、ある時期、大変華々しく映ったことも事実でした。しかし、この活躍を支えたのは、海外の金融機関が日本国内へ入ってくるのを厳しく制限して鎖国状態を作り、国内の弱い金融機関も安定した収益が上げられるように競争を制限した、いわゆる護送船団方式がとられていたことでした。

大手の金融機関は、この国内で保証された安定収益を裏付けに、海外で思い切った行動がとれた面が強く、すでに十分な実力を備えた活躍とは必ずしもいえなかったと思います。

**田中** ありがとうございました。

**平尾** その場合に、ほかの銀行と比較して長銀らしい国際業務は何か、ということを探しながらやったんですね。何かと申しますと、普通の都市銀行は外国為替専門銀行として、外国

為替業務だけで十分、収益がありました。外為手数料が1ドル1円という高収益でした。ところが長銀の場合は、大蔵省の外国為替銀行についての甲種、乙種という区分は残念ながら乙種だったわけですね。したがって自分で直接海外の銀行にコルレスという為替取引ができなくて、お客さんからせっかく外国為替をもらっても、全部海外の銀行ないし、甲種の銀行、東京銀行とか三菱銀行に持っていかないといけない。したがって手数料が半分になるということで、非常に海外業務の収益のベースが弱かった。

しかし、先ほど申しましたように、長期資本取引の流れが大きくなってきて、そこであれば長銀らしい長期の国際的な金融取引ができるんじゃないかと。一番最初にニューヨークの事務所ですらやった大きな仕事が、トヨタ自動車が乗用車専門工場の設備資金をアメリカの輸出入銀行から借款する、その保証でした。今では信じられませんが、アメリカの輸出入銀行はトヨタの信用力はだめだと、長銀が保証しろということでした。長銀が保証したということから始まって、そういう長期的な資本取引に伴う国際業務が、これは長銀らしい仕事になってくる。

ロンドンでユーロ債市場が発展してきたので、ロンドンに証券現地法人(長銀インターナショナル)をつくって、ロンドンで日本の企業が外債を発行するときに証券現法が引き受け業務を行う。証券業務への進出が、実は国際業務という形でもって最初に海外から展開していった。長銀の資本取引を中心にした国際業務が拡大していきました。もちろん、ロンドンでは途上国に対するシンジケートローンへの参加も活発に行っていました。

**田中** そこで、お話をだんだん証券業務、つまり投資銀行業務化という方へ進めたいと思いますが。

**質問者** その前に1つ質問したいことがあります。年表を見ていて気がついたんですけど、1984年に日米円・ドル委員会で、為替の先物取引が自由化されましたね。そこから、ある意味で日本の金融は国際的な資金を取り入れていくという形になりますね。その後85年にプラザ合意があって、円高ドル安が急速に進みますね。そしてその翌年の86年に平尾さん、ニューヨーク支店長になられます。ニューヨーク支店長でおられた86年～90年の前半までは、まさに日本の金融が国際化した絶頂期だという印象があります。そのころに、平尾さん、ニューヨーク支店長をされていて、どういうふうな時代認識でお仕事されていたかを教えてください。

**平尾** 先ほど申しましたように、日本の銀行の国際業務は日本の企業との為替・貿易金融取引、それから日本企業、例えば商社、海運への海外での融資——「現地貸し」と言っていましたけれども——、これが一番収益になっていました。

ところが長銀は、残念ながらニューヨーク支店ができたのは上位銀行の中では一番最後だったんですね。なぜ最後になったかといいますと、やはり長銀は当時のトップには、ほかの都銀と同じようなニューヨーク支店じゃない、長銀らしいニューヨーク支店をつくると、そういう理念がございました。それはどういうことかといいますと、いわゆる三井銀行とか住友銀行のニューヨーク支店というのは本来の支店じゃなかったんです。アメリカの銀行法ではエージェンシーといいまして、現地でドルの預金を受け入れることができない。貿易金融とか為替のつなぎをやるという、そういうエージェンシーのステータスでした。そういう意味で支店と言っていましたけれども、本当のフルブランチではなかったんですね。そこで長銀としては、どうせ遅れてつくるのであればフルブランチでつくると。つまりアメリカでドルを自分の力で資金を調達して、そして現地で融資をするという、そういう本格的な支店をつくるということで日米当局に申請していました。しかしながら、当時アメリカは70年代を通じまして、日本のカントリーリスクが高いという認識でした。つまり、日本の銀行がもし預金を集めてつづれたらどうするかということがありまして、非常に審査が厳しくて、なかなか時間がかかったんですね。それでニューヨーク駐在事務所から支店に昇格するまで10年以上かかっています。

ほかの都市銀行はどんどん支店を、ある意味で本格的でない支店をつくったわけですけども、遅れました。遅れたために何が起きたかといいますと、ニューヨーク支店は開設してももうからないわけですね。なぜもうからないかという、ほかの銀行はそれまでの三井物産とか三菱商事とかそういう商社の金融と、それから郵船とか大阪商船とか、そういう海運との取引、これによって融資と外為でもうけがある。長銀はずっと赤字だったんです。

私がニューヨーク支店に赴任するときには、この赤字をどうするかということがございました。そのときに考えられたのが、やはり日本の企業相手のいわゆる現地貸し、外為業務はとも既存行の壁が厚い、したがって新しい分野をやろうということでした。そして今日出席されている久保さんなんかを中心になったシンジケートローンという、海外企業への融資、あるいは外国政府への融資を、本店・ロンドン支店だけでなく、ニューヨーク支店でも始めることになりました。

私がニューヨーク支店に赴任するときには本店で、融資をしていた中南米向けのシンジケートローンの契約書をかばんに入れて、持ってきました。それでようやく支店の採算がとれるようになってきた。それが第1段階です。

第2段階は、私が支店長として2度目のニューヨーク勤務になった80年度後半です。日米摩擦、とりわけ自動車摩擦が非常に厳しくなってきた。それで日本のトヨタ、あるいはホンダ、自動車メーカーが現地生産をする。現地生産していきますと、これは全く今までの商社、海運とは違ったマーケットで、これは長銀の取引基盤が国内にもございますし、国内の営業店と連

携してトヨタグループの部品メーカーとか、あるいはホンダの下請けのアメリカの企業に融資をしていくということが増えてきまして、それが第2番目の分野ですね。

第3番目の分野は、アメリカ企業への融資です。我々はニューヨークでフルブランチステイタスを取って、これまでその資格を待っていたのだから、——格付もトリプルA、ムーディーズがトリプルAで、S&PがトリプルAプラス、ダブルAプラスだったですかね——、ニューヨークで格付によって低コストの資金調達をして、アメリカ企業への融資をする。フォーチュン500上位の企業に融資をする取引でした。そうすると、アメリカ企業はそれはもうオープンですから、いろんな情報提供（特に日本市場の）と金利によって、どんどん入って行くことができた。ビッグスリーとの取引ができて、フォーチュン500の上位120社ぐらいと取引ができたという形になりました。預金による資金調達ができたので、邦銀として初めて短期・中期CDをニューヨーク市場で発行しました。CD発行を通じてゴールドマンサックス、サロモンブラザーズなどと親密になりました。

ただし、バブル期になると、日本から来るお客が製造業、たとえば自動車関係の方でなくて、だんだん不動産関係が増えてきまして、これについてはまた後でお話したいと思いますけれども、ニューヨーク支店はこれらの融資はやらなかった。ほかの邦銀はかなり熱心にやられたのですけれども。

そういったことも含めて、やっぱり国際金融市場における日本の銀行の融資の伸び、業務の伸びが非常に欧米の金融界から見ると問題になってきました。オーバープレゼンスといわれ、それが日米金融摩擦にもなっていく。邦銀は、先ほど水上さんがおっしゃったように、東京市場は閉じておいて、ニューヨーク、ロンドンでは勝手なことをやっている。これは非常に不公平だということで、円・ドル委員会等につながっていき、B I S規制の導入にもつながっていきます。

#### 4. 金融自由化と銀行の証券業務展開

**水上** 平尾さんは米国で、営業面でも大変な御活躍だったのですが、別の面でも重要な働きをされました。

戦後の日本の金融制度はアメリカを模してつくられ、それが変わるときにもアメリカの後追いで変わる状況にありました。アメリカでは大恐慌以来、グラススティーガル法というのがあって銀行・証券の兼業を厳しく制限し、分離していました。日本では証券取引法がそれに対応し、65条が銀行の証券業務参入を阻んでいました。この大本のグラススティーガル法見直しの機運がアメリカで起きていた。平尾さんは生来の感性に調査部時代の経験で磨きがかかり、非常に

鋭敏なアンテナを持っておられたので、このアメリカの動きも克明に伝えてこられました。その後1981年に企画部企画室長として帰国され、アメリカで身を以て感得された動向に鑑みれば、証券業への参入が長銀の将来の進むべき方向となりうるのではないかということを主張された。これが後に、長銀のヴィジョン、第5次長期経営計画へと結実して行くことになります。

**平尾** ありがとうございます。当時のアメリカの銀行の流れを見ていますと、金利自由化が進み、金利、為替の変動が高くなって行きました。1つは新しいスワップとかデリバティブとか、そういう新しい金融商品を出していく、セキュリティゼーションが進む。それから銀行の証券業務への進出という金融革命が進展していました。それを現地で見えていて、東京の本部、長銀の本店でもそういうことは認識がだんだん深まって行って、そしてニューヨークから戻ってまいりまして、企画室長になって、そこで水上企画部長の下で担当したんですけど。

その最初の仕事は証券業務をどうするかということでした。銀行にまず国債の販売、ディーリング、それから徐々にその他の証券業務を認めていこうという流れが出てきました。ディーリングというのは、自己勘定による売買取引のことです。一番印象に残っていますのは、このときはどのようにして、証券業務の中で最初に銀行ができるディーリング業務をやるかということでした。どういうふうに組織を手当てをするかと。企画室長というのは経営企画と同時に組織の担当もしていましたものですから、これが大問題になりまして、証券部の中に置くという意見と、それから資金調達の本部の中の債券部に置くという意見と、それから全く新しい部をつくるという選択肢がありまして、特に証券部の中に置くという意見が強かったわけです。

私は、やはり証券部門ではあるけれども、従来の長銀の証券業務というのは社債の受託業務とか、取引先との持株投資とか、それから証券会社対策をやっていて、ディーリングという、まさにマーケットに対応する業務は従来の部門では無理だから、できれば独立した市場営業部という部をつくりたいと思いました。なかなか一挙にはそういう大きな組織はできないということで、今日久保さんが来ていらっしゃるんですけども、具体的に組織をつくるときには必ず人間を頭に置きますから、久保さんにやっていただくということで、資金営業室を証券部の外室としてつくりました。後に市場営業部という形で部に独立しました。本格的証券業務進出への第一歩でした。

もう1つは当時、ニューヨークにいたときにアメリカの金融革命が進みました。金融革命というのは1つはグラススティーガル法の問題であり、JPモルガンやバンカーズ・トラストが徐々に証券業務をやっていくということと、同時に預金金利の自由化が行われた。この2つ、業務の自由化と金利の自由化と、これがアメリカで進んできた。また、先ほど話しました、スワップ、デリバティブ、証券化という金融商品も多様化してきました。

長信銀というのは固定的な長期資金で調達して固定貸付している。金利は日銀、大蔵省のコントロール下にあったわけですが、これがだんだんマーケットの中で自由金利に変わっていく。ディーリング業務によって、市場金利に対する感覚をつくるという意識を、当時の大蔵省の銀行局も持ち出しました。興銀は断固自由化反対ですから、それまでの大蔵の銀行行政は長信銀の問題については興銀に聞く慣例だったんですけれども、そのころから我々の方いろいろと聞くようになってきました。特に、銀行局の土田さんから意見を聞かれ、情報提供の依頼がありました。

金融制度調査会の下に金融問題研究会、通称「金問研」という、金融制度を、館龍一郎先生とか貝塚啓明先生が中心になってやった研究会があります。そこで私が報告をして、日本の金融の自由化について、アメリカの経験をどう生かすかが重要であると、長銀の問題としてじゃなくて、日本の金融制度のあり方として提言したことがあります。

逆に、そういうことを、国を動かさないと、長銀がいつまでも制度の枠の中に閉じ込められているという危機感もあったものですから、『週刊東洋経済』にもアメリカの金融革命というレポートを書いたりしました。

**田中** 今、お話いただいたように、金融自由化の中で銀行、また長銀が証券部門へ進出していくという方向にあったのですが、その方針を決めたのが有名な——我々の銀行の中で有名なのですが——第5次長期経営計画（5次長計）の策定です。これを主導されたのが水上さんだったのですが、そのとき平尾さんは81年企画部企画室長、82年に企画部副部長であり、水上さんは、その上で企画部長という格好になっている。そこで第5次長計がつくられます。その辺の思い出話などがありましたら、いただきたいと思います。

**水上** 先ほど申し上げましたように、この第5次長期経営計画は、平尾さんの情報、アイデアの上に乗って始められたものでしたが、平尾さんの企画部からの異動後、企画室長をひき継いだ上原さんを中心とする各部門の方々の精力的な活動によって完成した成果でした。

当時の情勢は、海外から金融自由化への圧力が強まり、長信銀制度の命運が尽きようとしていました。従って、自由化の時代にいかに適応し、生き残りを図るかというのが基本的な命題でした。我々は調査部の力を借り、外部のヒアリングも重ねてまずヴィジョンを組み立て、証券業務を中核業務の一つとする国際的なホールセール型総合金融機関を目指すこととしました。それを具体的な姿で描いたのが5次長計ということになります。

その中の一つの重要なポイントは、少数精鋭型の量を競わない銀行ということにありました。従来からの営業基盤を考えればいわゆるホールセール型で行かざるを得ないだろう。売り物と



するのは金融・証券に関する高い専門能力であり、多数の人間を抱えて量を競うのではなく質で勝負しようということでした。

この基本理念は、残念ながら、まもなくバブル期に大きく狂うことになりました。

**平尾** そのような認識のもとで長期経営計画をつくりまして、5次長計は単純に投資銀行を目指していたということがよく言われるんですけども、投資銀行そのものではなくて、我々のビジョンというか、長期経営計画の基本的なキャッチフレーズ、キーワードは、東京に本拠を置く国際的なホールセールバンクだったのです。

もちろんそのホールセールバンクの中に、証券業務も戦略業務として位置づけました。しかも引き受け業務は制度改正に時間がかかるので、ロンドン、スイス、ニューヨークと国際的に展開するけれども、あくまでも東京、日本の国内をホームグラウンドに、ベースにしていると、そういうコンセプトだったわけです。

最近いろいろと投資銀行路線が間違っていたとかということ、5次長計を引いて批判いただくのですが、5次長計を読んでもういただければそういうことは書いていないんですね。5次長計は水上さんがおっしゃったような認識のもとに、少数精鋭でこの自由化の中でどう生き抜いていくのかを示したものです。逆に金融自由化の中で、少数であって非常に資産内容がいいということをベースにした格付の高さと経費率の低さ、資金調達の力を以って、それによって利ざやを稼いでいく。ただし、人数はたしか3500人だったかな。毎年の新規の採用の行員数は50人ぐらいに絞る。極めて少数精鋭ということ、新卒採用でも前提にしました。

そして、そういう中で、どういう仕事をやっていくのかということで、4中核業務を決めました。最近の言葉でいえば選択と集中です。基本的にはまず、長銀の金融債、リッチョーとワリチョーをベースにした貯蓄性の資金を吸収するという業務と、それをベースにした国内の融資業務、それから資金証券業務と、それから新しいスワップ取引とかデリバティブとかそういう金融技術。これらを展開するという形で、4つの中核業務、これを5次長計の考え方に入れて、金融の市場化、自由化と国際化が進む中で国際化、証券業務の方に展開するというのがこの5次長計でありました。

実際の5次長計の作成にあたって、まず経営環境の変化に関するビジョン——将来の日本の金融制度のビジョン、世界の金融のビジョン——というものをつくって、それを先ほど申しましたように人員計画、収益計画まで落としていく経営計画にまとめました。それは今日いらっしゃっている谷口さんなどが、私の後任の上原室長の下で担当されたわけです。その作業が終わったので、企業開発部に移り、プロジェクトファイナンス、航空機ファイナンス、M&A、海外不動産のグループ長を担当しました。また86年にニューヨーク支店長になって、またアメ

リカに戻ったということでございます。

**水上** アメリカでは、インベストメントバンクの多くが破綻してなくなってしまいました。それを見て、5次長計の筋書きで行ったとしても成功はしなかっただろうという人たちがいます。

しかし、アメリカのインベストメントバンクの破綻は、本来、自分でリスクをとらない機関だったインベストメントバンクが、主として経営陣の収入をふやすために利益の拡大をはかり、その手段として自らもリスクを取る道を歩んだことに起因するもので仕組み自体の問題ではないと思います。

さらに言えば、この5次長計の描いた方向で、未来永劫いけると思っていたわけでもありません。何が起きるかわからない将来、再編成が必要になる事態が訪れ、どこかの銀行と組む必要が出てきたときにも、我々の目指した方向で特色を持つことが有利な条件になるはずだと考えてはいました。

## 5. バブルの発生と銀行経営

**田中** ありがとうございます。5次長計というものが85年の4月にスタートするわけなんです。その後、水上さんが企画部長を離れられて、その後に6次長計がつくられます。これ、いろいろな解釈があると思うのです。6次長計というものが、5次長計が打ち出した証券業務へのシフトを、もちろん全面的に否定するものではないにしても、バンキング業務への回帰という色彩をかなり強く持っている、というのが1つの解釈かと思うのです。

それが不動産融資等を通してバブルにつながっていったのではないか、というような解釈になるのですが、その辺についてお2方のご意見をお聞かせいただけないでしょうか。そのような見方はできるかどうかということです。

**平尾** 当時、先ほど申しましたように、85年に第5次長計がほぼ完成するころに、私は今度は企業開発部長というところにいました。企業開発部で何やるかという、中堅中小企業の新しい取引先の開拓と、それから取引先の業務支援（今でいうビジネスマッチング）と、当時少し動き出したM&A業務ですね。

その後、第5次長計が実行されるのに伴って、先ほどの国際業務と証券業務、それから新しい金融技術をやるマーチャントバンクグループというのができました。そこで半年ほど、プロジェクトファイナンスとかM&Aを担当して、そしてニューヨークに行った。

ニューヨークでは、したがって私は第5次長計の路線をアメリカでどう展開するかが課題となりました。むしろここを5次長計を展開する先端の営業店、拠点にしたいというふうに思っておりまして、そのために証券業務のための証券子会社の買収とか、あるいは投資資金運用業務を行う運用会社の買収を行いました。当時、日米金融摩擦の中ではアメリカの議会や連邦準備制度（FRB）が、日本の銀行がアメリカのそういう金融機関を買収することについて非常に厳しかったわけですが、ようやく2年ぐらいかかって認可が下りました。続いてウォール街のブティックと呼ばれていた金融先端技術のベンチャー企業に出資していきました。当時ブラクマンデーの後でウォール街の人員整理があり、有能なプレイヤーがスピノフしていました。そして、このように5次長計の上に自分は走っているつもりだったわけですが、そのときにだんだん国内の方から聞こえてくるのは、国内で非常に資金需要があるということでした。そして第1次BIS規制が88年に導入されまして、そのときには非常に厳しい資産規制ということでもって、銀行全体の融資を非常に抑えた。ニューヨークではモルガン銀行を相手に出すコールローンも認められないぐらい、非常に厳しくなりましたので、それで部店長会議に東京に出張で帰って聞いたら、いや、国内で資金需要があるんだということだったわけです。

しかしよく聞いてみると、不動産、ノンバンクの関係だということを知って、それから同時に、新聞や店頭でも日本の株式・不動産バブルを聞きまして、アメリカの銀行、あるいはアメリカの友人たちから、日本のバブルというのは大丈夫なんだろうかということを知られるようになっていったんです。

さっきも田中さんがおっしゃったように5次長計を——長計というのは普通5年間、経営計画としてあるわけですが——繰り上げて第6次長計をつくり、実行するという連絡が来ました。6次長計作成のためにコンサルティングを担当したマッキンゼーのコンサルタントが、ニューヨークにもヒアリングに来ました。外部のコンサルタントが銀行経営、特に長銀について理解していないように感じました。そして89年のお正月にニューヨークに東京から第6次長期経営計画の内容と、それに伴う組織変更、機構改革の案が届きまして、それを読んで、私は大変、危機感というか、これはやはりまずいんじゃないかと思いました。そして正月明け早々、本来、海外の支店長というのは頭取の許可を得ないと任地を離れられないのですが、第6次長計を決定する常務会が迫っているということで、すぐに飛行機に乗って東京に来ました。その日が1月7日で、今も思い出しますが、昭和天皇が亡くなった日でJAL機内は禁酒でした。

東京へ戻って、6次長計の私なりの問題点と疑問を東京で申し上げたんです。私の問題というのは、6次長計には、5次長計の精神を引き継いで証券業務、国際業務を展開するというこ

とは書いてあるのですけれども、同時に国内の融資を非常に大きく増している点でした。それから、人間も、人員も非常にふやしていく。つまり、ボリューム志向が非常に強くなってきているということと、それを実行するために機構改革の案がその中に入っている。銀行を大企業グループ、中堅中小企業取引と金融債の発行を行う業務グループ、それから証券グループと企画管理グループの4つに分けて、その4つのグループの担当役員がそれぞれ独自の責任を持って、言ってみれば4人の頭取がいるという組織改正案でした。ニューヨークはじゃあどうなるか。ニューヨークはどうなるかといいますと、大企業グループの中に入っていました。ともかく海外支店は大企業グループだということになりました。

我々が5次長計のビジョンで描いたのは、長銀は少数精鋭で、いろいろな金融技術とか、証券とか融資とか国内とか海外とかというのが一体となって、融合してシナジーを持って、都銀では規模が大きくて連携がとれてないのを、長銀の場合にはそれを3000人の行員でできる、それを強みにしていこうということを考えたものです。ですから、そういうふうに銀行を4つの銀行に分断するという機構改革は長銀の競争力を減らすし、またいろいろな問題が出てくるんじゃないかという意見を申し上げた。

**水上** 6次長計の中では5次長計を踏襲するということがまずうたわれていました。たしかにそのような部分もありました。たとえば新しい機能を取り込むためにアメリカで先端技術を持つところを取り込んでいった。この面でもニューヨークの平尾さんは大活躍された。皆さんご承知の通り平尾さんは非常に広い人脈を持っておられる。同じように、同じ仕事をやっても友人ができる人とできない人に分かれる。人柄、能力を信頼されるからでしょうが、平尾さんは国内でも海外でもすぐ友達ができる。アメリカでもその人脈を有効に活用されて長銀として重要な、いわゆる道具になる会社を創り上げて行かれたことが強く印象に残っています。

6次長計については、今、平尾さんからいろいろな問題点が指摘されました。確かにおっしゃるとおりなのですが、作成者に同情すべき点もあります。それはバブルの怖さでもあります。バブル期の渦中であって、その波に背を向けて過ごす、あるいはその動きを抑えこむことは極めて難しい。恐らくそれをやろうとする人間は、踏みつぶされ置き去りにされるか、放り出されるというのがバブルの日常風景だと思います。

日本の銀行の中でバブルの痛手が一番少なかったのは三菱銀行だったと思います。そしてそれはバックに巨大な三菱グループがあって、関連の取引で相当程度やれていた。あえてバブルの際物に手を出さずにすんでいたからだだと思います。それでも、ほかの積極的にバブルに加担した銀行に残高で置いていかれることに、内部では焦りもあった。現場の連中は毎晩のように酒を飲んで「うちのトップは何を考えているのか」「トップにやる気がないからみんなに置いて

ていかれる」と声高に非難していると言われていました。銀行内外の声に経営陣もある程度耳を傾けざるを得なくなり、いよいよ重い腰を上げ出したときにバブルが崩壊してしまったので傷が浅くてすんだというのが実態だと思います。

ましてやそれだけの営業基盤を持たない長銀が走りたがる気持ちはわからないでもない。しかし5次長計でうたった質への転換が完全に押し流されてしまったのは残念でした。

バブルに関してやらなければならなかったことは、ある程度の傷は仕方がなかったとしてそれをいかに早く処理するかという点にあったと思います。この後処理に失敗したことが長銀の致命傷になったと思います。

**田中** 残念ながら、時間があと5分になってしまいました。

**平尾** 確かにそういったバブルというものが発生したときの、そこにおける流れの中に抗して経営するのは至難であり、今回のアメリカの金融危機でも繰り返されています。それはやはり長銀の経営だけの問題じゃなくて、大蔵省、日銀も含めてのそういうバブルを志向するような、そういう行政のあり方もありましたし、そういう意味で、ただ1つ、私はニューヨークで本邦系不動産をやらなかった。それは、実は私がニューヨーク支店長に赴任するときに、当時の担当常務の安藤常務という方が、「平尾君、何でもアメリカで思うようにやりなさい。ただし不動産だけはやってくれるなよ。もしやるとすれば、本当にリスク管理体制がちゃんとできるということに自信を持った段階まではやらないように」と非常に厳しく言われました。残念ながら安藤常務は亡くなられたんですけども、今も記憶に残っています。ニューヨーク支店は、不動産融資はプロジェクトファイナンスの真壁さんのグループを中心にしてホテル融資で成果をあげ、同時に他の邦銀が失敗したドナルド・トランプのプラザホテル融資は謝絶して、E I Eのホテルプロジェクトも反対しました。もちろんそういう大きな流れの中で安藤常務が生きておられても流れは止められたかは疑問ですけども、そういうことも1つ申し上げておきたいと思います。

三菱銀行については、水上さんがおっしゃったように、グループを背景にした収益力、安定力があつたと思います。しかし、三菱銀行の中でも、バブル関連の損失は大きく、三菱の頭取候補だった私の友人で責任をとってグループ会社に出されたケースもありますし、変額保険というバブル商品で長く訴訟を続けていました。やはり非常に大きな問題を出さないまま、彼らは処理できた。やはり三菱銀行の体力の強さでしょうね。

そういう意味では、バブルの怖さというのは、残念ながら、長銀の場合にはバブルの中で日銀窓口規制の下で量的拡大競争で資金量を伸ばしていったということと、事業金融、長期の設

備投資銀行としては大変高い審査能力、リスク管理能力があったと思いますけれども、不動産融資にはやはり慣れてなかったことが大きい。企業審査と工場財団担保をベースに融資をするのと、不動産に融資するのと全く違うという、リスク管理とリスク感覚が弱いままに、バブルの中に入って行った。都銀と比較して長銀の場合に相対的に不良債権比率が大きかったというのは、そういう意味では若干言葉は悪いかもしれませんが、冬山に登るときに夏山の装備で登ったようなリスクを取ったと、後で振り返ってみて思います。さらに、クレジットポリシーという融資ポートフォリオ全体の中での業種、地域、企業規模の分散というリスク管理の仕組みが弱かったことは否定できません。ニューヨーク支店では、越石副支店長、石田さんが中心になって、クレジットポリシーを作成して融資の分散を図って、リスク＝リターンの管理をしていました。このお蔭で、長銀経営危機の時に、融資を全額証券化してゴールドマンサックスに売ってもらいましたが、その証券化商品の格付けはトリプルAで、瞬間蒸発の売れ行きでした。長銀が破綻してニューヨーク支店閉鎖になりニューヨーク連銀総裁のマクドノーさんに挨拶に行ったら、東京の長銀本店とニューヨーク支店で融資の質が違う理由を聞かれました。ニューヨーク支店で働いた同僚のために記録しておきたいと思います。

**田中** ありがとうございます。時間が来ました。平尾さんの長銀マネジメント時代のお話をうかがいましたが、まさしく長銀と日本の金融の歴史をそのまま体现しているものだと思います。機会があれば、平尾さんに個別にお話を伺いたいなど、改めて思った次第でございます。それではどうもありがとうございました。

(拍手)

**司会** どうもありがとうございました。私も長銀に勤務しておりまして、途中でやめたんですけども、本当にトップの方がどれだけ苦勞されたかということを改めて認識したわけでございます。それでは10分ぐらい休憩して、それから再開ということにしたいと思います。よろしく願いいたします。

### 第3部 専修大学時代（2000年～）

**司会** いよいよ専修大学にいらしてからの時代で、対談者は久保孝雄様。元神奈川県副知事、元川崎市産業振興財団理事長でございます。司会は宮本教授、どうぞよろしくお願い致します。

## 1. 専修大学の学生

宮本 最後の第3部ですが、ここまでで3時間。正直に言いますと、途中で間延びするといえますか、時間が持つかと心配していました。幸いなことに言いますか、非常に充実したお話で、時間がたつのも忘れてしまう、というのが私だけではなく、おそらく皆さんのお気持ちであると思います。平尾先生はもちろんのことですが、清成先生、鶴田先生、水上さん、非常に興味深いお話をしていただいたおかげですが、ただ平尾先生はここまでで3時間ですので、これからあと1時間半、大変ですが、何とか充実した対談にしたいと思っています。

ここまでのプログラムは、かなり機械的に、60年代と70年を一区切り、それから80年代と90年代を一区切りとしたわけですが、この第3部の2000年以降のテーマはこれまでの時期と前後する面があると思います。2000年代というのは、専修大学に2002年に赴任なさって、そして我々にとっては非常に大きな出来事でありますオープンリサーチ整備事業というものが2004年から始まります。文科省の資金を得てのことですが、5年間にわたる川崎の産業調査を行い、川崎市の方々と一緒に調査を進めることができました。

ただ、これについて語っていただくためには、第1部でのベンチャー研究にさかのぼる必要があります。1部の鶴田先生のレジメを使わせてもらえば、その最後のところに、「ベンチャービジネスの政策論とVECとKSPの設立」という項目があります。80年代の末のKSPの設立に平尾先生がかかわられ、そして2000年代に専修大学にいらっしゃって、先生をリーダーとして川崎調査を行ったということが重なってくるわけです。

そこで、今日は、対談者として、神奈川県側からKSPの設立にたずさわられた久保孝雄様にお願ひしました。久保さんは、75年から95年まで長洲さんが神奈川県知事をなさっていたときに、第1期から補佐官として、最後は副知事として神奈川県政にかかわられたわけですが、この間の事情は『知事と補佐官』という久保さんご自身がお書きになった非常に面白い本があります。この本を読む限り、副知事というのは久保さんにとっては余りおもしろくなかった(笑)。一番おもしろい時期は、補佐官としていろいろなことをやられたときであり、それは第1部の最後のほうで話された、神奈川県長洲県政が頭脳センター構想というのを打ち出し、知識集約型の産業構造への転換ということを掲げていろんな政策をやられた時期であったと思います。その集大成がKSPの設立となるわけですが、それに平尾先生は80年代以降の知識集約型企業の観点からかかわられた。このようなところから話を進めていきたいと思っています。

ただその前に、専修大学について話していただくのはいかがでしょうか。一応、この第3部は専修大学時代となっていますし、そしてこの会も専修大学のある研究会のプロジェクトのお金を使っていますので、とりあえずといいますが、専修大学にちょこっと触れていただく

のかいかと。ちょっと脱線しますが、中村先生がお亡くなりになって、昨年ですか、中村先生をしのぶ会というのがありまして、そのとき奥さまがおっしゃったことが非常に印象的で、専修大学やめて、多摩大学に行ったときが一番、中村先生はハッピーだった、と。鶴田先生も専修大学やめられて一番ハッピー、というようなご様子で、おそらく平尾先生もハッピーになれることと思います(笑)。僕も1日も早くそういう状態になりたいなと思っているんですけども(笑)。

こういうわけで、大学についてというよりも、専修大学の学生について話していただくのがいいかと思います。僕は本当に失格なんですけど、平尾先生は学生さんに対して非常にあったかい形で接していらっしゃる。後回しにして時間がなくなってしまうと困りますので、専修大学に来られて学生さんについての印象を、まず話していただければと思います。

**平尾** ありがとうございます。専修大学に7年間、専任教員として勤めまして、大学院の客員教員としてつけ足しますと9年近くになりますけれども。大変お世話になりました、中村先生や鶴田先生よりさらに幸せになるかどうかということが、ちょっとありますけれども(笑)。

それで、今の宮本先生のお話ですけれども、私は実は専修大学の教員になる前に何回か専修大学に来て学生と接した機会がございます。それはどういうことかといいますと、専修大学の学生で公務員を志望している学生たちを集めて勉強する公鳳会という組織がありまして、そこに時々、中村先生から呼ばれまして、講師っていうか、学生に社会とはこんなもんだとか、勉強とはこんなもんだとか、こういうことを講義することがございました。

そして講義をすると学生に感想文を書かせて出してもらうのですが、その感想文が非常にしっかりしている学生が多くて、私は法政大学とそれから東京外語大学で昔教えたことがあって、そこでも感じたんですけども、いわゆる大学の学生の質というのは偏差値ではわからないんじゃないかと。偏差値でわかる面もあるんですけど、わからない面が大きいということを感じていたわけです。

その公鳳会に、やっぱり公務員になりたいという意欲的な学生のせいもあるんでしょうけれども、なかなかしっかりしている学生が多いなという感じでありまして、教員になって入職してから、やっぱりそういう感じは余り変わっていません。どこの大学でもやはり学生というのは正規分布しているというか、ディストリビューションカーブがあって、普通の学生と優秀な学生と、それから落ちこぼれ組というのは必ず一定の分布があるという点では、専修大学も変わらない。

ただし専修大学の学生はやはり非常に地味であって、よくいえばまじめというか、おとなしいというか、そういう感じは受けました。しかし、そういう意味で、やはりこの地味でおとな



しい学生をもっと活性化するというに少しでもお役に立てればと思ひまして、講義以外にも、本日来ていらっしゃる池本先生がご苦勞されて立ち上げられましたキャリア・ディベロップメント・センターという、学生たちに社会に出てからのいろいろなウォーミングアップをさせるような、そういうプログラムをお手伝いさせていただきました。それはベンチャーとつながるんですけれども。ベンチャー講座とか、あるいはベンチャーコンテストとか、そういうのをやりまして、それは非常に学生たちに刺激になったと思ひます。そこに出てくる学生の中から、専修大学ベンチャーコンテストで優勝した学生がK S Pさんにお世話になったり、実際にインキュベーション施設に入居した学生もいますし、川崎市のベンチャーコンテストにも参加するとかいうような形でありました。そういう意味で7年間ですけれども、専修大学の学生のポテンシャルというのは、お世辞じゃなくて高いものがあるわけで、やっぱり我々が彼らの力を引き出す教員の能力というか、努力というのも、さらに必要じゃないかと思ひます。ただし大学の理事会と教授会自治の二本立てのガバナンスは、日本の大学独特の問題と感ずることが多くありました。

## 2. K S Pの設立

**宮本** それでは第1部との連続になりますが、VECというのが1975年に設立され、そこから知識集約型の産業構造へ、あるいは知識集約型企業や研究開発型企業の創出という、そういう方へ向かっていきます。神奈川県においてもその当時、先ほどちょっと言いましたように、長洲県政の下で頭脳センター構想というものを立ち上げられた。その中心に久保さんがおられ、それが最終的にK S Pの設立につながっていくわけですね。

そのあたり、まず初めに久保さんの方から、長洲県政、その当時の神奈川県政において頭脳センター構想というものが立ち上がり、それがどういう方向に向かったのか、あるいはその構想をどのように実現されようとしたのか、その辺りについて当時の状況をまず初めに話していただければと思ひます。

**久保** その前に、神奈川県と専修大学の関係について、ちょっと振り返ってみたいと思ひます。去年の中村先生をしのぶ会に私、出られなかったものですから、中村先生の思い出を込めて少しお話してみたいと思うのです。

中村さんは、僕は後で知ったんですけれども、長洲さんが知事になられる1975年の前から神奈川県知事、当時、津田さんという自治省のキャリアの人だったのですが、その知事の経済顧問をしていたんですね。恐らく40代後半ぐらいの年ごろだったのではないかと思ひます。

なぜこれを知ったかといいますと、長洲さんが知事になられて、理念と哲学のある県政をつくりたい、あるいは政策主導型の県政をつくりたい、こういう気持ちが非常に強くて、県庁の外にいわばブレーン集団をつくりたいというお気持ちがあったものですから、それで最初にまず、私が、当時、渋谷の桜ヶ丘にあった中村さんの事務所へ行きましてお話をしました。「それは非常にいいことだ、全面的に協力する」と言われたんですね。ただ、そのとき、実は私は津田知事の経済顧問をしていたんだよ。だから津田さんが知事選に出るということになれば、長洲さんと一騎打ちになっちゃうので、僕は非常に苦しい立場で、そのときは中立にしようかなと思っていました。だけど、津田さんが出ないことになったので、全面的に長洲さんをバックアップするよ、今度のブレーンスタッフづくりを全面的に協力するよ、とおっしゃって、そのとき初めて中村さんを知ったんですね。

当時の神奈川県というか、京浜工業地帯というのは日本の工業生産の約1割を占めていたんですね、神奈川と東京で。そして、川崎はその当時は煙モクモクの公害都市でもあったわけですね。ですから公害反対運動が物すごく盛り上がっていた。

それで当時、横浜の飛鳥田市長、それから川崎の伊藤市長が全国一厳しい公害防止条例を作ったんですね。当時、京浜地区の臨海部の企業は、おれたちをつぶすのか、という反発が物すごくあったわけですが、市民の圧倒的な支持を受けて、この公害防止条例は通ったんですね。そして死に物狂いの企業の努力が始まった。

これが結局、今では京浜臨海部というのは日本一、恐らく世界一の環境技術を蓄積している地域となった。それはやっぱりこういう行政の厳しい規制、それを何とかクリアしようという企業の努力、そして市民が公害反対で立ち上がる、公害出す企業は出ていけ、というような、そういう激しい戦いのあった時代があって、それを経て、今の京浜臨海部に蓄積された環境技術というのは日本一、世界一になっているんじゃないかなというように思います。そういう時代に中村さんは神奈川県知事の経済顧問として、いろんな対応策をアドバイスしていたんだということが後でわかりました。

それから今言いましたように、長洲さんがブレーン集団をつくりたいというので、私も駆け巡りまして、それで最終的には100数十名のブレーンスタッフを組織したんです。ですから長洲さんは全国に先駆ける政策をいろいろやりました。例えば情報公開条例。国がこの法律をつくったのは、この18年後なんですよ。それほど先駆けているんな政策をやったわけです。

そのとき中心になって協力してくれたのは、御案内のとおり、当時は一橋の堀部政男先生。それから環境アセスメント、これも全国に先駆けました。これをつくったときには法政大学の力石先生とか、横浜国大の、ちょっと名前忘れましたが。それから外交に対する市民参加を進めようというので、民際外交、ピープル・トゥ・ピープル・ディプロマシーというのをやった

んですけども、これを指導していただいたのが東大政治学の坂本義和さん。それから明治時代の委任型集権制を参加型分権制に変えようということで、78年でしたね、「地方の時代」というのを提唱して、非常に大きなインパクトを生んだ。そして今日の分権化に至るきっかけをつくった、大きな潮流をつくったんですね。このときもまた、中心的に協力してくれたのが、法政大学の松下圭一さんとか、東大政治学の篠原一先生でした。

こういう形でいろいろな大学のいろいろな先生の御協力をお願いしてきたわけですが、こと産業政策、経済政策に関しては、ほぼ専修大学一辺倒だったと言っていいんじゃないかと思うんですね。お亡くなりになられて大変寂しいのですが、中村秀一郎先生、それから今日ここへお見えでないようですが正村公宏さん、鶴田先生は今日いらっしゃいますけれども、特にこの御三方を中心に神奈川県は全国に先駆けて、先ほど言われましたけれども、頭脳センター構想を初めとする、総合産業政策というのを都道府県で初めてつくり上げたんですね。これはこの先生方の御協力がなければできなかったんじゃないか。長洲さんも経済学者ですから、産業政策とか経済政策には一方ならぬ執念をお持ちでしたけれども、ともかく知事というのは物すごく忙しいですから、いろいろ具体的に政策づくりをやるという点ではこの先生方の御協力がなければ実現できなかったと思いますね。

頭脳センター構想というのは78年、長洲さんが知事になったのが75年ですから、3年後に頭脳センター構想というものを打ち出したわけです。神奈川県の産業構造が急速に変わり始めたんですね。重化学工業が急速に衰退して、失業者が続出する。鉄鋼、造船、それから電機、自動車、こういうところで雇用問題が発生するというようなことがありまして、やはり産業構造をより高度化していくことが必要であり、労働集約型の今までの産業構造でなくて、技術集約型の新しい産業構造に切りかえない限り、京浜工業地帯は衰退してしまう。このような考え方で、神奈川県を日本とアジアの科学技術と研究開発のセンターにしようと、こういうのが頭脳センター構想だったんですね。これが78年、これは非常に大きなインパクトを当時の産業界に与えたわけです。

そしてこれをいかに具体化していくかということで中村先生を中心に産業政策委員会というものをつくられまして、83年、あるいは82年でしたかね、神奈川県総合産業政策というのが作られたわけです。

当時は今よりもずっと中央集権的であったものですから、政策というのは霞ヶ関の官僚がつくるものだ、霞ヶ関の専権事項である。地方は政策づくりの主体ではない、おまえたちは霞ヶ関がつくった政策をただ実行すればいいんだ、というのが当時の支配的な考えだったんですよ。それをぶち壊そうというので、地方の時代を提唱して、さまざまな形で分権型改革を国に要求したわけです。しかし、経済政策を作るといったって、県庁の職員はだれも作ったことが

ないわけです。政策を作ったことがない職員を、どうやって意識を変えて政策づくりができるような職員に切りかえていくのか、こういうことから始めたわけですね。

この点でも中村さんとか鶴田さんとか正村さんに職員の研修までお願いして、そういう職員を養成するところから始めるという、そういう時代だったわけです。そして、中村さんには単に産業政策だけではなくて、科学技術政策づくりにも参画していただいたんですね。この科学技術政策づくりの中心は当時、東工大の学長をやられて、長岡科技大学かなんかの学長になっていた斉藤真六さんという方がおられて、この人と中村さんが非常にウマが合っていて、さらに、先ほど、清成さんのお話にもありましたけれども、ジャパックスの創業社長である井上さんとか、今日はいらっしゃいませんけれども、朝日新聞社で初めてのサイエンスライターになった飯沼先生とか、そういう方々がみんな力を合わせてくれて神奈川県科学技術政策づくりを一緒にやったわけです。

ですから、科学技術政策委員会、そして科学技術会議、都道府県で科学技術会議をつくったのは神奈川が初めてです。その議長がたしか斉藤真六さんで、副議長が中村さん。そういう形で全面的に協力していただいた。

ところが当時は産業政策だけではなくて、科学技術政策も、これは国がやるんだと。なんで神奈川県が科学技術政策なんかつくるんだ、というのが国の御意向でして、随分おしかりをいただきました。我々も、何言っているんだと。800万の県民を擁する神奈川県知事が産業政策持ちゃいかん、科学技術政策持ちゃいかんというのはおかしいじゃないかと、激しく議論をして、それで、当時の科学技術庁の中でも地方派と反地方派に分かれて大げんかですよ。それで結構最後は地方派が勝ってね。あれは80何年でしたか。科学技術白書のサブタイトルに、「地域からの科学技術の振興」というのが出たので、僕らはそれを見て「万歳」とやったんです。それほど、我々、頑張ったんですよ。まだ、平尾さんの名前が出てこないで恐縮ですけども。

一同 (笑)。

**久保** 当時は平尾さん、まだ若いんですよ。10歳も若いんだからね。それで、県庁の上の方の会議には出てこれないわけですよ。それで、平尾さんの専ら相手役というのは、今日そこにいる馬場君です。県の商工部で長いこと仕事して、KSPも一緒につくったんだけど、当時は県の中堅職員なんですね。要するに、中村さんは大変偉くて忙しいんですね。だから中村さんがいろいろいいことを言ってくれるんだけど、じゃあそれをどう具体化したらいいのか、その細目はどうなのかということは中村さんのところに相談に行けないんですよ、県の職員は

ね。そうすると、どこに行ったかという、全部平尾さんのところに行ったわけで、中村さんはこう言っているけど、これはどういう意味ですかとか、これを具体化するにはどうしたらいいんですかとか、全部その平尾さんのところに相談に行く、こういう形であったわけで、だから今までの話の名前が出てこないのは不自然じゃなくて、不自然かな（笑）。そういう位置づけだったわけですね。こんな話していいのかな（笑）。

**宮本** いや大変面白いお話して、ありがとうございます。それでは平尾先生の方から、ちょうど70年代の終わりから80年にかけて、今までの研究からもう少し実践的な方向と申しますか、そして非常にエポックメイキングと申しますか、85年に『研究開発型企業の新成長戦略』という本をおまとめになりました。それは、先ほどの話にある、知識集約型産業構造への転換とか、頭脳センター構想とも関連しているわけですが、その辺りのことをお話していただければと思います。

**平尾** 今、久保さんからお話をいただきましたように、中村先生の御縁で神奈川県、そして川崎市の皆さんと一緒に仕事をさせていただくようになったわけです。それから長洲知事は私のゼミの大先輩なんですけれども、余りにも大先輩過ぎて、恐れ多くて、大先輩に捕まると大変だなと、実は思っていたんですけれども（笑）。

中村先生から神奈川県の産業政策についてのお話を伺っていて、そして82～83年ごろ、神奈川県の研究開発型企業協議会、ラドックという、神奈川県のベンチャー経営者の組織ができて、そしてラドックの代表者がジャパックスの井上さんだっと思いますけれども、そういう方々の集まりに、清成先生、中村先生にくっついて私も参加するようになっていました。当時、私、企業開発部という、銀行の新規取引先と企業成長支援を担当する部長でした。ちょうど第1次ベンチャーブームが終わって、第2次ベンチャーブームの80年代に入っていたころです。そういう流れが神奈川県の研究開発型企業協議会、ラドックという組織に集まり、それに参加しまして、そこで協議会のメンバーと共著で出したのが『研究開発型企業の成長戦略』という本です。こういう意味で、第2次ベンチャーブームにおける1つの流れをつくった本だと思っています。ベンチャーの経営者が書きたい本だと、いわれていました。

そのラドックの方々の議論の中から、下條さんたちがやっておられた日本ベンチャービジネス協会の中からベンチャーキャピタル、NEDの設立になったのと同じように、ラドックの方々がインキュベーションの必要性ということを議論され、神奈川県の中にインキュベーションの施設を作ろうという流れが出てきました。それで、じゃあインキュベーションは何かというのは何かということになりました。最初の第1部でのお話にもありましたように、インキュベー

ションは清成先生が調査されていたわけですが、もう1度、長銀がインキュベーション調査団、サイエンスパーク視察団というのを中堅企業の経営者を集めまして、清成先生に顧問になっていただいてアメリカに行きました。シリコンバレーから始まって、ソルトレークとかニューメキシコとか、アメリカのサイエンスパークを回ったんですが、それと並行してKSPの構想というのが進んでいたわけです。

で、ある日、中村先生から電話がかかってきまして、夜、渋谷のあるレストランに來いって言われて伺ったら、ジャパックスの井上社長と中村先生がいらして、実は溝の口にある池貝鉄工の工場跡地をサイエンスパークにしたいという構想があるんだ、ということで、金融機関として長銀が協力できないかというお話がありました。それから長銀のかかわりというのができたわけです。

そして、これも長銀の中でもいろんな意見がありましたが、当時、民間活力活性事業というのが中曽根内閣の中でありまして、そのプロジェクトとしてKSPを対象にするということが決まってきました。そして当時の日本開発銀行、今の政策投資銀行が入り、民間から日本生命と長銀、そしてそのほかの金融機関が入ってくる。神奈川県では久保さん、当時の副知事が中心になられて、そして今日いらっしゃる馬場さんが工業政策課長で、川崎市、神奈川県の自治体の皆さん方を迎えて、KSPの構想が出来上がってきたわけです。そしてきょうお配りした中に「中村先生の学恩」という印刷物がありますが、その中に書いてございますけれども、中村先生がこのKSPの設立の計画書も作られて、ということでありました。

私はその後、ニューヨークに転勤になったものですから、KSPとのかかわりは、青写真ができたころまでであります。神奈川県とのかかわりとしては、もう1つ、久保副知事から、湘南国際村の構想についての相談がございました。これ、長洲知事が構想を進めておられまして、三浦半島の真ん中にあります葉山カントリークラブというゴルフ場を半分、国際村にするという神奈川県のプロジェクトがありまして、私はそれをサイエンスパーク、リサーチパークにできないだろうかということを申し上げに行ったことがありました。これは結果的には、NTTの横須賀リサーチパークという形になりましたけれども。

神奈川県との関係につきましては、まだいろいろなことがありますけれども、とりあえず中村先生との関係で副知事、あるいは神奈川県の皆さん方、川崎市の皆さん方と一緒にやらせて、KSPの建設にかかわらせていただいたということです。

**宮本** 私自身はこの川崎の5年間のプロジェクトが始まる前までは、川崎についてはほとんど知りませんでした。このプロジェクトが始まって初めてKSPに行ったということなんですが、KSPに限らず、川崎市に行っても、財団に行っても、いろんな人が平尾先生のことをよ

く知っている。どうして平尾先生のことをこんなに知っているのか、あるいは平尾先生のほうでも、どうしてこれだけたくさんの人を知ってらっしゃるのかと、ちょっと不思議に思っていました。先ほど、水上さんが、平尾先生はいろんな人とのつながり、ネットワークといいますか、そういうをつくるのが非常に上手とおっしゃって、なるほど思ったんですが、それと同時に、神奈川県、川崎市と非常に深い関係にあることがわかりました。

いま、KSPの設立にいたる経緯を話していただいたんですが、久保さんはその後、91年から94年ですか、KSPの社長をされていた。設立後のKSPについてお話していただけますか。

**久保** 91年から99年まで。

**宮本** 99年までですか。KSPを建て直すということもありましたね。

**久保** KSPの話の前に、私、何回かアメリカへ行っているんです。マンズフィールド大使のときに国務省が僕を2カ月間、アメリカに招待するという話があって、10日にしてくれて言ったら怒られましてね。アメリカは日本の25倍あると。なんで10日なんだと言われて、1カ月でアメリカを見学してきました。

そのときに、どこの時点か覚えてないんですけども、平尾さんが、アメリカに来たらぜひリサーチ・トライアングルパークを見学しなさいと僕に言ったんですよ。それが頭に残ってしましてね。ワシントンでプログラムの調整をやるときに、ぜひ、ノースカロライナに行きたいと言ったらオーケーになって行ったんですよ。

あそこは幾つかの州が集まってリサーチパークつくっている。そこの事務局長さんにいろいろ話を聞いたわけです。我々がここにリサーチパークをつくった大きな要因が2つあると。1つはここにすぐれた大学が3つある。ローリーのノースカロライナ州立大学、ダーラムのデューク大学、もうひとつは忘れちゃいけない。それから人口中に占めるPh. Dの比率が全米で一番高い地域であると。したがって我々はここにリサーチパークを立地したんだ、こういうことなんですね。

それでいろいろ見学させてもらったけれども、森林というか、林というか、そういう広大なパークのような地域に大企業をはじめ、いろんな有名企業の研究所がずらーっと並んでいるんですよ。僕はそれで非常になんかインスピレーションがわいたというか、これからは工業団地の時代じゃないんだな、これからは研究所団地というか、研究所を集積する、そういう時代に入ってきているんじゃないかな、神奈川県もこれは考えなきゃいけないんじゃないかな、というふうに思ったんですよ。

後でサイエンスパーク構想が出てきたときに、ああ、平尾さんはこういうことを考えて僕にリサーチ・トライアングルパークに行きなさいよと言ったんだなと、こういうふうに思ったんですね。これは私に非常に大きなインパクトを与えました。

それからもう1つ、ボルチモアではインナーハーバーをよーく見てきて下さい、と平尾さんから言われたんですね。ボルチモアというのは川崎市と姉妹都市ですし、神奈川県はメリーランド州と姉妹提携していますから何回か行きました。そしたら、あそこは重化学工業都市だったんですね。それで荒廃して犯罪率が一番高くて、どうしようもない町になっていたのに、それが見事に再開発されて、きれいな町になっていたんですね。それを平尾さんは僕に見て来いと言ったんだろうと思うんですね。

そしてボルチモアの市の都市計画局の女の課長に会った。女でも男でもいいけど。いや、それは黒人の女性だったんですね。そしていろいろ話しているときに、僕はこれもインスピレーションを受けたんだけど。どうしてこういうようにボルチモアはまた活力のある町になったんですか、と聞いたら、ちょっと澄ました顔でね、ダイバーシティ・マネジメントと言ったんですね。

つまり、人種が多様であることを我々はマイナスだと考えてきたと。ところが、発想を変えて、人種が多様性こそが我々の宝じゃないかと、これは我々の資源じゃないかというふうに考えて、頭を切りかえたと。それで我々はそういう人種が多様性を前提にしているんな町づくりをやってきたんだという話をされたんです。これもね、平尾さん、どうもありがとうございます。本当に私、目を開かれた感じがいたしました。

それともう1つ、もう時間がないんですけども、私は91年から99年までKSPの社長をやりました。僕が行く前までは非常勤社長なんですね。知事とか、飛鳥建設の社長とか。実際は専務以下で取り仕切っている。そういうことであつた。

常勤社長がいない会社なんてだれも相手にしませんよ、という声が県庁に来たんですね。長洲さんのところにも来た。そこで、長洲さん、僕に白羽の矢を立てた。僕は経営なんて考えたことのない人間ですよ。それなのに、「久保君、KSPの社長になって、KSPを建て直してくれないか」という話になってね、いやあ、大変でしたけど。でもまあ、馬場さんや、みんなの力を借りてKSPを何とか黒字会社にするまで8年間やりましてね。

それで、僕の後継の社長をどうするかっていうときに、僕が真っ先に頭に浮かんだのが平尾さんなんですね。僕の後継も県庁のOBみたいな変なやつが来て社長になったらKSPつぶれちゃうと、もう本当にそう思いましたから。これは何としてもそういう県庁とか市役所のOBじゃなくて、経営経験のある、そしてちゃんとKSPの理念、コンセプトをわきまえてKSPをリードしてくれる、そういう人じゃなきゃだめだろうというので、それでいろいろ考えて、



もう平尾さんしかいないということになってね。

僕はまず川崎に行きましたよ。川崎市長、助役、みんなに話したら、「うん、それはいい」ということになって、川崎市の了解を取ったんですよ。それで、今度は僕の出身母体、神奈川県に行きましたよ。だけど知事はもう変わっちゃってね。長洲さんの後、大蔵官僚が知事になってね。僕は余り好きな男じゃなかった。でもね、副知事通じて話した。副知事はとってもいい人でね、僕を尊敬してくれていた。まあ、それはどうでもいい。

それで副知事は、平尾さんがいいじゃないかと言ってくれた。それで、じゃあ今から知事のところ行ってくるから、というんで、僕は副知事の部屋で待っていた。そしたら10分ぐらいたって青い顔して帰ってきたんですよ。「いや、久保さん、やっぱりだめだった。」「なんでだめなんだ」、「KSP社長は県の重要ポストだから、譲るわけにはいかん」、こういうことだと言うだよね。

僕は平尾さんを社長にして、清成さんにも重役になってもらう、いろいろよからぬ構想を考えた。そうなっていたら、KSPの歴史はまたガラッと変わったはずなんですよ。その後はもう、県庁のOBとか、変なやつが次々に入ってくる。ですからね、きょう後で報告書の議論にもなると思うんだけど、平尾さんと宮本さんのあの論文、僕は物すごく感動してすばらしいなと思ったんだけど、KSPのところの評価がインキュベーターとしての評価だけなんですよ。だけどKSPはサイエンスパークなんですよ。

ところが、今はKSPはサイエンスパークじゃないんです。もうインキュベーターしかやってないんですよ。しかもね、ただ、ベンチャー企業に、スタートアップ企業に安い部屋を提供する程度の、いわば箱物行政に矮小化されてきているというのが僕の最近の感想なんですよ。こういうふうになっちゃったのは、やっぱりKSPの燃えるような理念、コンセプト、それを体現できる人がいないっていうか、社長になってないからだと思うんですよ。そういう意味では非常に残念無念ということなんですけど、この辺までにしておきます。

**平尾** 大変な人事の話をこういう場で伺うというのは(笑)。本当に、そういうふうにお考えいただいたのは光栄ではございますけれども。

ただ、当時の知事の反対意見は別にしても、なかなか、ちょうど久保さんがおやめになるころ、99年のときに長銀が破綻した直後ですね。長銀はKSPの大株主だったんですよ、長銀のランディック、関係会社がですね。また長銀の融資もありましたけど、それもみんな御破算になりまして、そういう意味でKSPには長銀の破綻によって、久保さん、馬場さん、皆さんに大変な御苦勞をかけて、そういう中で、もしお話いただいたとしても、やっぱりできなかったかなと、今感じてましてですね。あれは、長銀グループで、何%かの大株主だったんですよ。

久保 馬場さん、知ってる？ 長銀の株。シェア。

馬場 14%、日本ランディックが持っていました。全体の敷地ですね。

平尾 だから、その株をどういうふうに分けて、だれにはめるかということで大変、久保社長も馬場さんも、そして志茂さんも、皆さん方に御迷惑かけたということがございました。そういう意味では本当に御迷惑かけて申しわけないと思っています。

KSPは私がニューヨークに行っている間に本当に立派に立ち上がって、ただ問題は、久保さんが今、御指摘のように、インキュベーションに終わって、せっかく KAST があり、R&D 棟にはゼロックスもあり、1つのコンプレックスになっているんですけども、それが全体として研究施設の複合体としてのサイエンスパーク機能を発揮していない。

それからインキュベーションの中に入っているそれぞれのベンチャー間の交流もなかなか難しいのかなという気がしました。ただ、そうはいつでも、あれだけの KSP モデルというのが、アジアのサイエンスパークのモデルになって、韓国に行っても中国に行ってもサイエンスパーク、ないしインキュベーションを見ますと、大体 KSP と同じような、本当にそっくりさんがあります。アジアにおける KSP モデルというのができて、そしてアジアのサイエンスパーク協会というのが立ち上がって、そして久保さんが初代の会長で、今も名誉会長でいらっしゃいますけれども、アジアのイノベーションモデルの1つとして、ベンチャーのスタートアップのためのサイエンスパークということも KSP が展開されたということも、申し添えておきたいと思います。

### 3. 川崎調査

宮本 久保さんが最後におっしゃったことは確かにそのとおりでありまして、3月16日、来週の月曜ですが、我々の川崎調査の最終報告を川崎市の産業振興財団で行いますけれども、その1つの目玉は、サイエンスパークというものを強化するというか、再興するという事なんですね。KSP の当初の理念であったサイエンスパークをもう1度原点に立ち戻って再興する必要があるだろう、というようなことを考えております。

ただ、サイエンスパークといった場合には、ケンブリッジはこうであるとか、広大な敷地があって、大学があり、研究所があり、周りはグリーンの状態でもってというような話になるわけですが、そんなことを言い出しても仕方ない。むしろ川崎市には、いくつかの非常に高度な

レベルの研究拠点がある。それらの研究拠点をうまくつなぐような、そういうサイエンスパークを考えられないかなと思っています。

確かに川崎市は、K S P だけじゃなくして、産業振興財団であるとか、KBIC であるとか、いろいろな産業政策を進めていらっしゃる。また神奈川県は神奈川県として進めていらっしゃる。ただ、せっかく久保さんがいらっしゃいますので、我々の調査から感じた点を一つだけ述べさせてもらいますと、確かに地方の時代だということでもって、自治体が独自の政策を展開していくことは物すごく大事なことですけれども、同時に自治体だけでもって独自性を発揮しても、ちょっと大変かなと思ったりします。特に川崎に集中して調査を行ってきたためかもしれませんが、川崎に特化すればするほど、川崎だけで完結することの限界といいますか、川崎市という単位でもって頑張って、凝り固まっても、ちょっと仕方ないな、という感じがします。この辺りはどうでしょうか。地方と中央の関係、そして地方自治体同士の関係ということになるかと思いますが。

**久保** 私はね、京浜臨海部をどうするかというのは、一川崎、一神奈川の問題じゃないと前から思っているんですよ。これはやっぱり国家レベルの大問題であると。なぜならば 1980 年代に日本は世界一の工業国家になったんですよ。世界最強の工業を築き上げたわけですが、その中核になったのが京浜臨海部なんですよ。京浜臨海部は当時、世界一の競争力を持った工業地域だったんですよ。それが、その後、中国初めアジア諸国の追い上げとかいろいろあって急速に衰退してしまった。

それからね、今日、税金の先生もいると思うんだけど、税収面で当時を見ると、京浜臨海部で上がった国税は 6 兆円とか 8 兆円とか大変なものなんですよ。川崎市から上がる国税額の半分以上、3分の2近くは臨海部から上がっていたんです。つまり、臨海部というのは県にとっても市にとっても、そして国にとっても金の卵をうみ続けてきた地域なんです。それがいろんな情勢の変化で急速に衰退していったら、これをどうするかというのは、やっぱり国がそれなりの調査委員会、研究委員会をつくって、どうやって再生したらいいかを練り上げるべきだと私は前から思っていたんです。ところが国は何もやってくれない。

そこで、川崎市、そして神奈川県がいろいろ苦勞して、協議会や、調査委員会とかを立ち上げて、臨海部をどうするかということをいろいろやったんだけど、これは国レベルの話が非常に大きいですからね。なかなかうまくいかなかった。

ところが、2001 年でしたかね。川崎市が大変すばらしいことをやったんですよ。臨海部再生リエゾン研究会というのをつくったんですよ。僕が座長にさせられたんだけど。この京浜臨海部にいる J F E、旧日本鋼管、それから昭和電工や味の素、あそこにいる大企業 14 社が集まっ

てNPOをつくったんですよ。環境産業創造リエゾンセンターというね、NPOをつくった。企業がつくったNPOというのは、これは全国第1号なんです。目指すものは、この京浜臨海部で発生する膨大な廃熱を回収して民間用の冷暖房に使おうと。それからここで発生する廃棄物、それをリサイクルしてA社の廃棄物をB社の燃料にするとか、そういうエネルギー循環、資源循環型のエコロジカルコンビナートにつくりかえていこうという、立派なことを考えましたよね。だから僕、大企業大嫌いなんだけれども、理事長になってしまったんですよ。

で、これで臨海部再生、本当に図れるならすばらしいと思って、そしてまた、平尾さんのところへ行って、平尾さんに個人会員になってくださいよと、いろいろ知恵を貸してくださいよ、ということで、何とかの神頼みで申しわけないんですけども、平尾さんのところに参りました。そして、川崎市役所と財団とうちのリエゾンセンター主催の臨海部再生シンポジウムを何回かやりました。そのときに、平尾さんに基調講演をお願いしたんですよ。そしたら彼は、臨海部の企業にいちいち出かけて行って、味の素で何やっているんだ、旭化成で何やっているんだと、もうみんな調べ上げてきて、「いやあ、久保さん、臨海部は新しく生まれ変わってますよ」って言うんだよね。

どういうふうに変ったかと、要するに全部、もう昔の工場はどこにもないんです。みんな研究開発型の工場に変わっちゃっているんですよ。生産労働者が100名だとすると研究開発型が400とか、こっちが300だとこっちが1000とか、もうまるっきり工場の中身が変わっちゃっている、ということも彼は突きとめてきたんですよ。そして、これは平尾さんと宮本さんの論文のモデル1になりますかね。素材型産業として再生してきているんだということ、これをモデル1として発見してくれたんですよ。それを、さっき言ったシンポジウムで発表して、これは非常に大きな反響を呼んだんです。なるほど、これで京浜臨海部再生の方向が見えてきたんじゃないかという、みんなそう思ったんですよ。

それからもう1つ、モデル2ですか。電機、機械、精密機械。これはもう製造業としての機能はほとんどなくなっていったんですね。だから川崎の工業出荷分が急速にゼロに近づいている。もう空洞化、空洞化、大変だ大変だ。ところが、富士通中原工場にしたって、あそこ1万人はずっといるんですよ。そういうところがいっぱいあるわけ。つまり、今までの工場が研究開発拠点に生まれ変わっている、そこを今度の報告書でもきちんと書いてあるんで、僕は前からこれを言っていたんですね。僕がKSPの社長のとき、中原区の工業出荷額が途端に激減したんですよ。で、なんだって調べたら、いやあ、富士通中原工場が物づくりをやめたから、工業統計から外しました。それはそうでしょう、あそこが外れたら中原はほかに何も無いから、余りね。

それで、僕は考えた。じゃ、中原工場、1万人働いて、彼らが新しくつくっている価値はど

こでカウントされているのか。いや、そんなこと、僕らにわかりませんよって、統計屋が言うんだよ。これはおかしいと。いろいろ調べてみたら、今度の報告書にも書いてある、最終製品のところに、なんか付加価値として乗っかるだけという話なんだよね。

だけどね、これ非常におかしいと思うんだ、僕はね。つまり、中原工場には1万人働いているんですよ。恐らく研究開発職だから、500万ぐらい年取とってますよ。そうすると500万で1万人いたら、人件費だけで500億ですよ。それであれだけの広大な地域で活動しているわけだから、恐らく管理部門の人間もいっぱいいる。恐らく1000億ぐらいかかっているんじゃないですか、人件費ひっくるめてね。

そうするとあそこで1万人は1000億以上の新しい価値をつくり出しているはずなんですよ。ところが、これは川崎の経済活動としてはノーカウントなんです。カウントされないんです。どこかへ流出しちゃっているわけです。これは大問題じゃないかというふうに僕はずっと言い続けてきたんだけど、今度、平尾さん、宮本さんのレポート、きちっとそれは受け止められていたんで、大変うれしく思っているところです。

**平尾** 今、川崎の我々のレポートにつきまして久保さんから御紹介いただきましたけど、お手元に、『川崎市白書』というのがあります。これは5年間、文部科学省のオープンリサーチという助成事業で、私どもがイノベーションクラスター、川崎の再生、活性化はどうしたらいいかという提言書をまとめたものであります。

それをまとめているときに、久保さんからいろいろな形で助言と支援をいただきまして、また、きょう来てらっしゃいます、川崎市産業振興財団、理事長の君嶋さん、財団の政策研究所の所長の原田さん、あるいは川崎市の小泉さんやKSPの志茂さんとか、いろんな方に教えていただいたわけです。

なぜ私どもがこういう川崎のプロジェクトに取り組んだかと申しますと、最初は私自身がKSPにかかわったということがあります。またそれから川崎市のサイエンスシティ川崎戦略会議というのに久保さんの御推薦で委員になって、そのときに思いましたのは、専修大学は正村先生、それから中村先生、鶴田先生、これらの先生方は神奈川県と川崎市の産業政策にあれだけかかわっていながら、私が入職した、専修大学に入ったころはほとんどそういうことがなくて断絶していて、専修大学の先生で川崎に関心を持っている人はほとんどいないということでした。皆さん、川崎都民というか、そういう方が多くてですね。もちろんいろんな形での川崎市と専修大学の交流というか、形はありましたけど、本当に形式的なものになってしまして。私は大学の教員になったときに、これからの大学の役割としては教育、研究、プラス地域貢献、どうやって地域に大学の資源を提供できるか、それによって地域の雇用と所得、地域の成長に

貢献できるかということが大学の役割でないかと思っていましたので、それで文部科学省に申請しまして、川崎の再生というテーマで研究助成をうけて5年間やってまいりました。

幸い、川崎市の皆さん方の、久保さんの大変な御指導もいただいて、また、専修大学の先生方、きょういらっしゃっている何人かの先生方にも御参加いただいて、ようやくまとまりました。来週の月曜日に市長にこのレポートを報告いたしまして新聞発表するところまでに来ました。

今ちょっと久保さんがおっしゃったように、京浜臨海部を考えるということは、あるいは川崎を考えるということは、日本のこれからを考えることだ、というぐらいの気持ちで我々はやってきた。それはどういうことかといいますと、グローバル化の中で国と国との競争っていうのは、国家対国家の競争というよりは、むしろ地域と地域との、リージョン・トゥ・リージョン、あるいは都市と都市との競争であって、いかに強い地域を持つか、いかに強い都市を持つかというのがこれからの国の競争力を決めてくるんだということを、ハーバードのマイケル・ポーターという教授が言っているわけですが、まさにそういうことではないかということですね。

それを川崎でどのように展開するかというように考えますと、それはやはりこの川崎のポジション、世界の都市間競争における川崎のポジション、強み、弱みをどうするかということをやマクロ的に、あるいは産業構造的に、あるいはいろんな点から研究をして、それによってやっぱりイノベーション都市としての再生が、川崎の未来であると確信がもてるようになったわけです。そして同時に、先ほど久保さんがお話になったように、川崎は、一般的に皆さんのイメージとしては川崎というと公害都市というイメージがあるわけですが、それが厳しい環境規制の中で実は本当に環境都市になって、きれいになっただけでなく、そこに世界に提供できる環境技術が蓄積されてきているということですね、そういうことがわかってきたわけです。

それだけではなく、今度、羽田空港が国際空港化いたしますと、羽田空港の多摩川を渡った反対側に川崎の新しいサイエンスパークというのができるんじゃないかということがありまして、そういうことを含めて、今回の提言をさせていただくわけですが、こういう意味での川崎モデルを提示したいと思っています。先ほどお話があったようにボルチモア、あるいはピッツバーグ、あるいはイギリスのバーミンガム、あるいはドイツのデュッセルドルフ、ルール地方ですね、全部重化学工業はもうほとんどなくなっているわけですが、川崎の場合は重化学工業と環境を共生させている、共存させてきた。これをやっぱり川崎モデルとして評価して、世界に伝える必要があるのではと思っています。去年はコペンハーゲンの国際環境会議に行って、この川崎モデルを発表しました。大変な反響があって、いろんな国から川崎に来て、話を聞きたいとの申し出がありました。で、去年の7月の洞爺湖サミットの後には胡錦濤主席が川崎に来て、そして川崎の技術を中国の環境技術に提供してほしいというお話をされて

か、そういうことになっています。

そういう意味で、川崎のこれからの環境都市化、それから、先ほどお話にも出ていましたように、川崎における企業の高付加価値化、知識集約化を進めてゆくためには、その担い手となる研究所も含めて、そのための町づくりというのは一体どうしたらいいのか。そこに頭脳が、クリエイティブクラスといわれているような、そういう人たちがどのようにすれば川崎に住むようになるか。こういうことの提言もしたいということでまとめたところでございます。

**宮本** 話が前後しますけれども、今日のような企画をしましたのは、平尾先生にいろんなこととお伺いしたいといえますか、お書きになったものや、お話でうかがっていることの背後にはこういうことがあったのか、というようなことを知りたいなと思って企画をしたわけです。

最初の60年代、70年代のベンチャー研究の時代は、鶴田先生は実際その傍にいられて、いろんなことがよくわかっていらっしゃる。田中さんの場合も、長銀の中にいらっしゃって、80年代、90年代の平尾先生についてはよくわかっていらっしゃる。これに対して、僕の場合は、2000年代以降の川崎調査を通じて平尾先生と接することになったのですが、それ以前があまりわかってなかったもので、どのようなつながりがあってこうなっていたのか、そこにはどんなことがあったのか、こういうことを知りたいというのが、実は私の個人的な関心であったわけです。

大変いろいろとおもしろい話が、おもしろいといえますか、へえそうだったの、というようなお話が伺えて興味に尽きないわけですが、1点、せっかく鶴田先生がいらっしゃいますので、ぜひお聞きしたいことがあります。実は80年代の半ばぐらいに専修大学を揺るがすような大きな問題がありまして、それは工学部を作るという話であったわけですが、賛成、反対入り乱れて、大騒動になりました。結局、最悪のケースで、今、石巻に工学部があるわけですけれども。そのとき、中村先生はKSPを軸にして工学部をつくろうという構想を持ってらっしゃる、というようなことを聞きました。その当時、僕らなんかは、KSPと言われてもわかりませんし、あるいは中村先生に非常に親しい、親しいといえますか、お近くにいらっしゃった人が、どうも中村さんは何かキャンパスのない工学部をつくろうと思っているんだ、なんてことを聞いたりもしたのですが、どういうことなんか、まったく理解できなかったわけです。ただその後、KSPにちよくちよく行くようになって、ああ、こういうことであったのか、と思うことがあります。そこでこの機会ですので、この辺りのことを話してもらえれば非常におもしろいと思うんですが。

**鶴田** 御指名でございますから話させていただきますけれども。ちょうどジャパックスの井

上さんと、それから長洲さんと、川崎市長とでプランをつくっている段階で、中村さんが考え出したのは、まさにKSPをサイエンスパークにするんだということなんですね。サイエンスパークである限り、やっぱり大学が核になるべきだというお考えがあって、当時、専修大学には工学部がありませんでした。したがって中村さんはあそこに工学部をつくって、それを母体にしてサイエンスパークをつくり上げようというふうに考えられたんですね。

実はこの話を当時、中村先生は専修大学の理事長のところはそのプランを持ってまいります。ところが専修大学はちょうどそのころ、やっぱり工学部をつくりたかったんですね。あの大学というのは土地至上主義の国ですから、あ、国じゃない、大学ですから。土地のないところに大学だけをソフトでつくるって、そういう構想に理事長が乗り切れなかったんです。その理事長がその後、推進したのは石巻の専修大学なんですよ。あそこ、30万坪の土地でありますけど、30万坪といいますが、物すごくちいちゃかった。いずれにしても石巻市から土地を提供してもらって、それで土地集約型の大学をつくったんですね。

本当は中村さんはKSPに専修大学の工学部をつくって、それを母体にしてサイエンスパークをつくりたいという希望を持っておられて、実はこれが理事長に受け入れられなかったことが1つのきっかけになって、中村先生は専修大学を去られるんです。それで、ちょうど多摩大学をつくる話があったものですから、名前忘れちゃった。

**平尾** 野田一夫先生ですか。

**鶴田** そう、野田さんが中村さんに近々大学つくりたいんで、だれかいい人を紹介してくれないかって、おっしゃった。それできるのは唯一1人いると。「だれ、それ、紹介して」って言ったら、「自分だ」と指した（笑い）、という話があります。

それで、中村先生は専修大学をおやめになるんですが、そのきっかけになるのがやっぱりサイエンスパーク構想といいますか、KSPと連動した工学部構想が崩れちゃって、それで夢をなくしておられたんですね。それが1つの背景にあって、野田さんと一緒に多摩大学をつくるということになったわけですが、これは一大ビッグイベントといえればビッグイベントです。

**久保** ちょっといいですか、今の話。今の鶴田先生の話で私もちょっと思い出したんですけどね。長洲知事と中村さんが唯一、対立した問題があるんです。というのは、中村さんはサイエンスパークなんだから大学がなきゃだめだと。どうしてもだめなら県立大学つくれ、というのが中村さんのお考えだった。ところが、長洲さんは大学ということに対して非常にクールでね、横浜国大、苦労したから、もう大学なんかいらぬという、これ、長洲さんなんだよね。



そして、いろいろ話し合っ、大学院大学なら、中村さん、考えていいよ、という話になってきたんです。そこへ齊藤俊六さんが絡んできて、いろいろやっているうちに、財団法人方式で実際上の大学院大学をつくらうということになった。文部省の大学令かなんかでつくと面倒くさいから、そんなのやめて、実質上、大学院大学のレベルをキープするものをつくって、それをKSPのコアにしよう。そこで科学技術のシーズを生み出すことにしようじゃないかということで、KASTができた。あそこの非常に独特の研究体制、基礎研究は5年で10億です。応用研究は3年で3億。非常に豊富な研究費を与えて、それで全国公募したんです。40歳以下って、そしたら東大の先生やめて来た人も何人かいるとかね、そういうことで、スタート時点のインキュベーションとしてのKSPと、研究機関としての神奈川科学技術アカデミー、KASTですが、これに試験、計測のKFTを加えて、すばらしいスタートを切った、そういうことがございました。

**平尾** 今、宮本先生は、長洲さんにそういうように思わせた責任は私にもあるかもわからないと、小声でおっしゃった(笑)。あのころは学生運動真っ盛りで、長洲さんの授業なんか1回も出たことがない。1回だけ出たんですけど、1回出て、なかなかいいこと言っているなと思った、というようなことをこっそりおっしゃった(笑)。

#### 4. ベンチャーとのかかわりを振り返って

**宮本** そろそろ時間がまいりましたが、ここでもう一度、最初のベンチャー研究に戻ってお話をさせていただけたらと思います。今さら言うまでもないことですが、平尾先生は調査や研究だけではなく、一貫してベンチャーの活動にかかわってらっしゃる。川崎市においても、ベンチャーの審査とか投資に関していろんな活動をされています。また川崎市だけでなく、もっと広い形でかかわっていらっしゃる。そういうことについて、最後にといいますが、お話させていただけたらと思います。

**平尾** 最後にベンチャーに戻ってきましたけれども、先ほど清成先生とのセッションでは、第1次ベンチャー、つまり70年代のベンチャーのスタート時のお話がありました。その後もベンチャーとのかかわりはずっといろいろな形で続いておりまして、第1次ベンチャーブームの後、残念ながらオイルショック等もあって、ベンチャーは死んだというふうにマスコミに言われた時代がありました。また80年代になってきますと、アメリカのシリコンバレーのベンチャーも含めて、それから日本の株式市場の店頭市場が整備されて株式公開しやすくなったと

ということもありまして、第2次ベンチャーブームというのが来ます。

そのときは、先ほどお話しましたようにニューヨーク支店に行く前の長銀の企業開発部にいまして、そこで先ほどお話した神奈川のラドックやK S Pの設立と同時に、ベンチャーキャピタルを、いろんなベンチャーキャピタルをつくるのをお手伝いしました。大和証券がNIFというベンチャーキャピタルをつくるのをお手伝いしたりですね。

それから長銀とベンチャー企業との新規の取引ですね。企業開発部でしたから新規開拓の担当をしておりましたので、幾つかのベンチャーとの取引、一番のものはソフトバンク、孫さんですね、孫さんのところは本当にまだ生まれたばかりのころで、従業員が20人ほどのベンチャーでした。長銀東京支店に紹介しました。そのときから取引が始まって、今もって孫さんとうつき合いがあります。そういう長銀とベンチャーとの取引ですね。

それから、企業開発部でやった仕事としては、そのころアメリカのベンチャー企業が日本の企業と連携したい。あるいはアメリカのベンチャーキャピタルが日本の企業に投資するという、そういう動きが出てまいりまして、それからもう1つは、日本の大企業がアメリカのハイテクベンチャーに投資をするという動きもありまして、そういう仲介を企業開発部でやりました。東芝とか、東洋紡とか、そういう会社がアメリカのベンチャーに出資する仲介をしました。それからまたアメリカのコロラド州のコロンバインというベンチャーキャピタルを日本の機関投資家に紹介するというようなことをやりました。

それからニューヨークに行ってから、先ほど申しました第5次長期計画でいろんな新しい金融業務をやろうとするときに、長銀の中にそういう人材とかノウハウがありませんでした。アメリカはそのころ、金融技術革命というのが始まって、そしてウォール街のゴールドマンサックスとかリーマンとかそういうところにいた人がスピノフして自分の会社を始めていました。要するに金融ベンチャーですね。金融ベンチャーがどんどん出てきて、それを買収したりしました。一番のものは、グリーンキャピタルマーケットという会社で、これはプライマリーディーラーで証券業務ですけれども、あとはM&Aでピアーズとかですね。それから年金業ではミラー・アンダーソンとか、それから国際リースのキャップスターとか。そういう金融ベンチャーに投資をしたというか、買収したというのが、ニューヨークの時代でのことですね。

帰ってきてからは、第2部での話しになるわけですが、その後は長銀を離れてから、社会基盤研究所でのかかわりですね。社会基盤研究所というのは旧長銀総研を衣がえしたんですけれども、それを研究所として、ベンチャー調査支援センターにしようと思いました。余りうまくいかなかったんですけれども。しかしその中で幾つかの会社がスタートアップして、長銀の人たちがつくったベンチャーもそこでインキュベートしました。研究所自身をインキュベーションにしたということです。その中で成功したのが、今日いらっしゃっている山口勝業さんのイボッ

トソン・ジャパンです。それからあとは清成先生が中心になってベンチャー学会が創設されまして、それに監事、理事としてお手伝いできたということです。

それから、第1次世代のベンチャービジネスの経営者の方々が集まって、下條さんが代表になられて、次の世代のベンチャーを支援するという、パイオニアベンチャーグループというのがありまして、それのお手伝いもしまして、その成果が、ここにありますパイオニアベンチャーグループの『黎明期のベンチャービジネス運動』という書物です。これは70年代の非常に貴重な資料をもとに、下條さんの御努力でつくっていただいたんですけれども、そういう記録が残っているということであるわけです。

そのほかとしては、旧長銀の人たちがたくさんベンチャーをつくって、そのお手伝いをしたということですね。たとえばイーバンク銀行では創業期の株主集めと経営者のリクルートを手伝いました。

それからベンチャーの教育では専修大学の大学院のファイナンスコースでベンチャーキャピタル論を担当したり、それから先ほどちょっと申しました、専修大学のキャリアセンターのベンチャー講座とかベンチャーコンテスト、学生にベンチャーの意欲を植えさせるということ。それから立命館アジア太平洋大学で、これは桑原先生の紹介で、ベンチャー論というのを担当しているということもあります。

このようにいろんな形でベンチャー、ベンチャーキャピタルにかかわってききましたので、できたら、今年で専修大学を退職いたしますので、研究活動としてはやはり、ベンチャーキャピタル論をまとめてみたいと思っています。清成先生が日本で一番初めにベンチャーキャピタルをお書きになって、もう30年たっているわけですけれども、できたら現代ベンチャーキャピタル論というのをまとめてみたいと思っています。

**宮本** ありがとうございます。今、現代ベンチャーキャピタル論とおっしゃいましたが、確かに平尾先生のライフワークと思います。実は平尾先生が専修大学に来られたとき、その前の年に、経済学部で内部で4つのコースというものを設けて、その1つを、企業と情報というコースとしました。そしてその中の新しい科目として、中堅企業論という科目をつくりました。中小企業論でいいのではないかという意見もあったのですが、専修大学には中堅企業論の中村先生がいたわけであるし、中堅企業論でなかったらだめなんだとしたわけです。本当はベンチャー中堅企業論にしたかったんですけれども、やはり大半の教員にとっては、ベンチャーには抵抗がありまして、それで中堅企業論にしたわけです。

そのとき、平尾先生には、その2年前から大学院のファイナンスコースでベンチャーキャピタルをお願いしていたわけですが、実は私自身は、平尾先生は経歴からして全くファイナンス

の専門の人だと思っていたわけです。そこで鶴田先生に、今度、中堅企業論が新しくできるのですが、どなたかいい人はいますでしょうか、というようなことを相談したわけです。すると鶴田先生から、平尾さんがいるよ、と言われまして、え、と思ったわけです。平尾さんはファイナンスの人でしょ、というようなことを言ったのですが、そのとき自動車工業部品の論文を鶴田先生から渡されました。それを見て、ああ、これだったらまったく問題ない、と思ったわけです。審査は厳格にするわけですし、これなら問題ないといえますか、こんなことをされていたのかと、私自身感心したことを覚えています。そこで、鶴田先生と一緒に、新宿の立花という小料理屋で、昔から中村先生の周囲の人たちの愛用の店なのですが、平尾先生にお会いして、専修大学に来ていただけないかということをお願いしたわけです。後で知ったのですが、我々がお願いした後、もっと他にもいろいろお話があったということですが、我々のほうを優先していただいたということで、本当にありがたく思っています。

このように、平尾先生は産業とファイナンスがわかっていらっしゃるという意味で、非常に稀有な方であると思います。また、単に産業ではなく、中堅、ベンチャー企業がわかっていらっしゃる、ファイナンスでもベンチャーキャピタルがわかっていらっしゃる、この意味でも非常に稀有な方であると思います。

あるいは今日初めてわかったのですが、この間、平尾先生と一緒に川崎のいろんな工場にヒアリングに行くわけですが、化学の工場に行ったときにも、非常に慣れ親しんだといえますか、実によくご存知である。融資で、石油化学を担当されていたらっしゃったということをお聞きして、合点がいったといえますか、どうしてこんなことまで知っていたらっしゃるのかと、不思議に思っていました。

あるいはこの5年間、海外調査なんか行きましたが、我々よりも全くお元気といえますか、ヒアリングなんかでも午前中に3箇所、午後に2箇所というようなスケジュールを組まれるわけです。銀行時代からの癖なんだと、おっしゃられていましたが。銀行員としてよりも、調査マンとしての資質であると思いますが、実はわたしはこれまでこのような調査をしたことがありませんでした。足を運ぶことを厭わないといえますか、調査ということの心構えを教えてくださいましたといえますか、平尾先生にはまったく感謝しています。国内、海外とも、非常に楽しいヒアリングでした。いろんな珍道中もありましたが、まったく楽しい調査でした。

それから、きょうのお話を伺って、調査部時代からはじまって、恐らく長銀の中でもこれだけいろんな部署といえますか、新しい金融工学に属する部署までを経験された方は、長銀の中でも稀ではないかと思えます。実務に関しましても、研究に関しましても、これほど幅広い方はまったく稀有というのが、私の印象です。このような平尾先生を、僕たちは一番最後に迎え入れることができました。迎え入れることができましたのは長銀が破綻したおかげでありまし

て(笑)、長銀の破綻はわれわれには恩恵をもたらしてくれたと思っています。

こういうわけで、きょうは一般的な意味での退職記念会ではなく、平尾先生に語っていただく会ということにしようと思いました。鶴田先生からいろいろお知恵を拝借いたしました。改めて御礼申し上げます。1時から始めてもう5時間近くなりますが、非常に多様な分野でありますから、やっぱり時間的にも制約があります。田中さんのところでは、90年代の長銀にはあまり触れることができなかったということもあるかと思います。これは田中さんが別の機会にまとめるのがいいだろうと思います。

残念ですが、もうこれ以上の時間は残っていません。久保さん、どうもありがとうございました。また、清成先生、水上さん、鶴田先生、どうもありがとうございました。そして5時間ぶっ続けの平尾先生、さぞかしお疲れのことと思います。まことにありがとうございました。また、5時間もの間、きょうの会に出席してくださった皆様、どうもありがとうございます。  
(拍手)

**司会** どうも長時間ありがとうございました。すばらしいお話で感銘を受けました。ではこれで、本日の「平尾教授退職記念研究会」は終了とさせていただきます。

(終了)