

特集記事

平成20年 新春トップセミナー 「中小企業の産学連携について」 ～金融機関から見て～

講師：りそな銀行 取締役副会長 野村 正朗 氏

<はじめに>

皆さん、こんにちは。只今ご紹介をいただきました、りそな銀行の野村でございます。このような伝統のある講演会にお招きをいただきまして、大変ありがとうございます。今回は諸先輩方や最先端でご活躍しておられる方が沢山ご出席していただき、申し訳ない次第であります。本題に入る前に、さきほど司会の方から略歴等のご紹介をいただきましたが、私のほうから自分の経歴を補足をさせていただきます。

私は昭和27年に大阪の西天満で生まれ、育ちました。昭和45年に大阪大学基礎工学部合成化学科に入学、49年に大和銀行、現在のりそな銀行に入行いたしました。当時では金融工学の分野はありませんし、数学系の出身者はいたとしても、私のような化学に携るものは皆無に近い状況でした。基礎工学部出身者として初めて銀行に入ったわけです。大学時代の3年、4年当時は合成化学を勉強していま



講師の野村正朗氏

したが、あまりできませんでした。また、クラブ活動などを通じて人と会うのが面白くなり、経済分野に進学しようかとも思ったのですが、社会に出て活躍の方がよいと就職活動に入りました。当時は商社を中心に廻ったのですが、180度違うところに行こうという気持ちになりました。たまたま友人の兄が大和銀行に行っているということで、その誘いで大和銀行に就職しました。

営業をしたいので、私の理科系の略歴を消してほしいと懇願したのですが、その夢は叶いませんでした。しかし、その後の過程で開設支店の支店長を経験することもできました。平成15年5月17日に公的資金の注入が決まり、当時の頭取から翌々日に電話があって、有無を言わずに頭取に就任することになりました。銀行全体をどう運営するのか、4年間は土日なしで遮二無二働きました。また、公的資金をいただいていますから、どう返し、どう使っていくのかに苦心をしました。

社長就任後に阪大の先生方とともに親しくなりました。私は支店長時代からベンチャーとか、ものづくりに興味があり、そちらに非常に引かれました。今

野村 正朗 氏 ご略歴

学 歴

昭和49年3月 大阪大学基礎工学部卒業

略 歴

昭和49年4月 大和銀行 入行

平成3年1月 同 歌島橋支店長

平成12年7月 同 執行役員営業企画部長

平成13年4月 同 執行役員営業統括本部長 兼

同ホールディングス執行役員

営業統括部長 兼 法人部長

平成14年10月 りそなホールディングス執行役員 営業統括部長

平成14年11月 同 企画部統括推進室長

平成15年5月 りそな銀行 代表取締役頭取

平成17年6月 同代表取締役社長兼執行役員サービス改革本部長

平成19年6月 同 取締役副会長（現在に至る）

平成19年6月 りそな信託銀行 取締役会長（現在に至る）

団体・公職歴

大阪商工会議所：常議員・3号議員

（任期：2005年11月～2008年10月）

関西経済連合会：常任理事（任期：2007年7月～2009年6月）

回の講演の橋渡しをしていただいたのが、生産技術振興協会の監事をされている篠原先生です。篠原先生からは、中小企業の産学連携をもっとやるべき、そのことをもっと語ってほしいと言われました。本日の講演ですが、産学官のうち官の関係は除いて、産学の連携についてお話をさせていただきます。



篠原 祥哲 監事



吉治 仁義 監事

< りそなグループの概要 >

まずは、りそなグループについて紹介しますと、りそなホールディングを中核とする中核銀行、いわゆる収益の7割をりそな銀行が稼ぎ出します。他に埼玉りそな、近畿大阪、りそな信託銀行を含め、グループ連結総資産は約40兆円になります。メガバンク3行に次いで第4位の金融グループであります。公的資金が入る前の平成15年3月、あさひ銀行と大和銀行が合併するとともに、埼玉りそななどを分割することになりました。

現在のりそな銀行国内店舗数は306カ店。グループ全体では601カ店で、関西、関東にバランスのとれた配置になっております。貸出先は中小企業、個人が8割以上を占めるという、まさにリテールバンクができたと思います。発足直後の5月に公的資金の導入となったわけですが、これは自己資金比率が黒字債権処理をした際に国内4%を割ったということで、預金保険法に基づいた資金として当時2兆円弱を入れていただきました。その前にメガ銀行は4年余り資金を入れていただいていたため、全体で3兆円の公的資金が注入されたわけでありです。

< 公的資金導入後の歩み >

平成15年、私はりそな銀行の頭取に就任したわ

けですが、新たな経営体制の構築について、「財務の一層の健全化」「収益力の向上」「顧客重視の姿勢の徹底」の3つの施策を掲げてスタートいたしました。その時にガバナンスの体制を一新しようということで、JR東日本の副社長、細谷英二さんをりそなホールディング、りそな銀行、両方の会長になっていただきました。同時に銀行界では初めて委員会を設置し、委員会設置会社による透明感のあるガバナンスに移行しました。

平成15年6月以降、社内ではホップ・ステップ・ジャンプの段階的な戦略を進めることになり、ホップとして初めの1年半を「集中再生期間」と位置づけました。これはリストラクションを中心に不良債権の抜本処理、政策投資株式の徹底した圧縮、関連会社の整理や遊休不動産などの過去の負の遺産を一掃することにいたしました。日本の経済は底を打ち、不動産も株も右肩上がりになっていきました。内部改革では、10名の取締役のうち7名が社外からの起用です。その中で銀行経験者は1名だけで、初めの半年間は銀行の現状について徹底的に話をし、透明性を高めました。それと現場主義、サービス改革の推進です。国民の皆さんにりそな銀行は変わったということをつかっていたために、1つは営業時間を延長しました。通常は午後5時まで、金曜日は7時まで、土曜営業も一部で導入しました。もう1つは、銀行へのお客様のクレームの中で待ち時間が長いという指摘がありましたので、「待ち時間ゼロ運動」を始めました。昨年の日経新聞によるアンケート調査では、待ち時間の短さでは当行がトップというように、効果が現れています。

次のステップ(2年間)では、「リストラから営業力強化へ」ということで、中小企業取引、金融商品販売、住宅ローン、不動産、年金ビジネスなどの5大ビジネスに集中いたしました。また、現場主義ということで地域独自の経営方針に立った地域運営の徹底に取り組みしました。そして現在、ジャンプ(3年間)として「企業価値の最大化」をコンセプトに持続的に黒字化できるような体制に移行していくことにしております。

これまでの4年間で、結果として不良債権比率は11.19%(平成15年3月期)から2.47%(平成19年3月期)に、保有政策投資株式も4分の1に、子会社・関連会社数も実質11社に、経費率も50%を切

る水準に、フィービジネスの伸長やリストラ効果などにより収益率も大きく改善し、ようやく安心してお客様からお取引いただける銀行に生まれ変わったのではないかと考えております。昨年1月には公的資金の一部、5,300億円を返却しております。公的資金は現在で2兆円が残っておりますが、そのうち72%の原資は確保しております。今年を含め3年間で100%以上の原資を蓄えて、早く返すべく社員一同努力しているところであります。

<りそなの差別化戦略>

再構築するにあたり、メガとも違う、地銀とも違う差別化とは何なのかについて議論し、「地域運営」「アライアンス改革」「オペレーション改革」に取り組むことになりました。本日はこのうち、「地域運営」と「アライアンス改革」の2つについてお話をさせていただきます。

<地域運営>

今は地域を12に分けています。できるだけ地域CEO(常務クラス)に地域での権限を与え、例えば融資権限や人事権、企画権限など、ヒト・モノ・カネについて銀行を小さく分散することによって、近くでスピーディにお客様のニーズに対応しようという分散経営、分権経営にあたっております。それによって社員も、自ら考え行動するようになってきたと思いますし、地域単位の経営を目指しております。

次にアライアンスですが、中小企業取引などの5大戦略を展開するために、持たざる経営というか、自前主義を排除しました。リース会社も証券会社も持っておりません。ベストプロダクトをベストパートナーと組むという、例えば投資も保険もクレジットカードも一番よいところとアライアンスを組んでいくことでお客様のニーズに応えようという型です。

関西での企業側からのソリューション窓口ということで、アライアンスの地域に根ざした「御堂筋ビジネスソリューションプラザ」を設置しております。ここでは営業店では対応できないような難易度の高いものを掘り下げて対応していこうという活動を行っています。

1-1(3)りそなの差別化戦略(3)



<リーナルプロジェクト>

こうした活動を通して生まれたプロジェクトがREENAL(リーナル)プロジェクトで、RESONA(リソナ)とREGIONAL(地域)を合わせた造語です。リテールバンクは地域の活性化なしでは生きていけない、地域とともに歩むという環境的な考えから、地域のビジネスと銀行の業務、社会貢献としての地域活動と同じビジネスの中に組み込んでいくという活動に取り組んでいます。

その中の2つのプロジェクトについて紹介します。1つは、銀行とはまったく関係のない芸術分野の取り組みで、「りそな」と「アート」を組み合わせた造語、RESONART(リソナート)と名付けている事例です。これはFM802と提携した取り組みで、芸術家を育てる目的で若手芸術家にキャッシュカードに絵を描いてもらいました。現在までに15種類になりましたが、銀行側はお金をほとんど払っていません。テレビでも取り上げられ、芸術家の登竜門にまでなっています。カードは51万枚が売れていて、非常におもしろいプロジェクトになっています。絵画だけでなく、「Re:S」(リス)という雑誌も作っていて、これは買ってもらっています。銀行が地域活動として違うことを、お金をかけないで行うという取り組みです。

もう1つは、商店街活性化とターミナル文化に貢献している事例です。天神橋筋商店街を対象にNPO法人と大阪市立大学商学部とで、商店街まちおこしとして2004年から始めました。NHKドラマ「まんてん」にちなんだ「百天満天百プロジェクト」として、天神さんの朱印書を付けた天神橋筋商店街定期預金「百天満天百」を始めるとともに、清酒「百天満天百」の販売を始めました。その後にNPO法

人から天満・天神繁昌亭への支援要請がありました。しかし、公的資金が入っているから寄付行為はできません。そこで繁昌亭建設資金の支援のため、りそな大阪本社を会場に落語家を呼んでのチャリティ寄席を計3回開催しました。それがきっかけとなって現在では、営業部1階で桂春團治師匠を会長としたNPO法人が毎月1回、若手の落語家に活躍の場を提供するということで「落語バンク」という催しを行っています。

このように、銀行が地域活性化に自らはお金をかけないでどのように動いていくのが重要なことになっています。ハリケーン・カトリーナによる災禍のときには、被害者への義捐金のためジャズコンサートもしました。りそながユニークなCSR活動をしているということで、米国国務省の国際ビジネスマッチングプログラムの担当者から来てくれと要請があり、りそなのCSR活動について講演をしてきました。これらの取り組みを見てきますと、銀行という金融機関の立ち位置のよさが出ているのではないかと感じます。新規のお取引先の取り込みでも、うまく機能していると思います。これは産学連携にも使える立ち位置であるということを、頭に置いていただきたいと思います。

< りそなの産学連携 >

産学連携ですが、包括提携をしているのは19校です。ただ関西の大学のほとんどは、何らかの形で個別に提携し、年間50件程度でつなぎ役をさせていただいております。大きくは大学の技術シーズと企業ニーズのマッチング、もう1つは大学研究室と企業を結んでいくこと。それとインターンシップ、共同講座。関西大学と関西学院大学では中小企業オーナーとのケースが多いのですが、何かでお返ししようと中小企業の社長さんがされている融資の利息の一部分を、信託の発行を使ってお返しする。関西学院大学の場合は、銀行の寄付のお金で奨学生の生活費に使う。これも新しい形の産学連携ということだと思います。大阪市の梅田北ヤードでのナレッジキャピタルの中でも、発展系としてのインキュベーション、ソリューションをできたら考えたいと思っています。企業家のインキュベーションの受け皿、事業マッチング、そうしたソリューション機能を設けられればと思っているところです。ここまでが、

りそな銀行に関する話でしたが、これからは産学連携について具体的に話したいと思います。

< 産学連携の件数 >

産学連携の話は釈迦に説法でしょうが、その歴史は大学改革の歴史と機を一にしています。特に2004年の国立大学の独立行政法人化によって、社会貢献の要素が加わってから一段と進展が見られるようになりました。国立大学を対象とした産学連携(=文科省調査資料)の件数を見ますと、現在は1万2,406件(2006年度)。どんな企業と連携しているかといえば、産学連携総数に占める中小企業の比率(=文科省調査資料)は18.6%と少なく、共同研

2- (2) 産学連携の件数 ①



究では29.1%、受託研究では11.3%と中小企業との連携は非常に少ないのが現状です。皆さんもご存知のように、関西の企業のうち99.7%が中小企業で、従業者数も71%が中小企業に従事しています。そう考えると、産学連携の中小企業比率はあまりにも低すぎるのではないのでしょうか。大企業の研究レベルは世界レベルに達していますから、複数の大学と共同研究しているし、海外の大学とも行うなど、広範囲で連携をしています。日本、特に関西は中小企業がほとんどであることから考えると、もっと中小企業との連携の余地があるのではないかと思います。また、中小企業側でも伸びている企業はあります。成長している中小企業を調べてみたところ、成長のキーワードは4つあり、技術革新、グローバル化、集積、柔軟性です。集積とは、イノベーションを創出する人的ネットワークの形成、分業により少量・多品種・短納期。これは集積しないとできないことです。柔軟性とは、企業提携と事業再編に機動力があ

るという柔軟性です。これら4つのキーワードは成長する企業にすべて当てはまります。この中で産学連携というのは、技術革新、集積の2つが産学に関係するところですから、伸びるにしても、中小企業にとって産学連携は不可欠だと思います。

< 産学連携の意向調査 >

大学側は中小企業との産学連携をどう見ているのでしょうか。リソナ総合研究所の調査では、地域貢献の観点から4分の3が重視しています。その際のメリットとして、まずは「意思決定が早い」、次に「経営者と密接な関係が築ける」「小回りがきき事業化しやすい」などです。一方、大学から見たデメリットとして多かったのは、「短期間で結果を求められる」「資金力が乏しい」「課題が曖昧」など。「短期間で結果を求められる」というのは、逆に企業側から見れば「時間がかかりすぎる」と思います。

次に「資金力が乏しい」と見られる原因ですが、中小企業から大学に支払われる連携1件あたりの研究費はほとんどが100万円未満。500万円以上はなく、共同研究では50万円未満となっています。文科省の調査によりますと、産業側から大学側に支払われる連携1件あたりの平均研究費は、共同研究で250万円、受託研究で660万円であり、相当のギャップがあります。

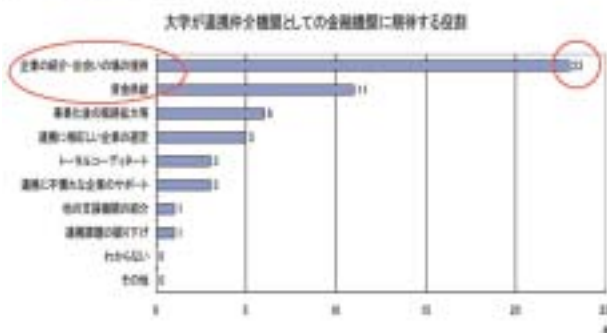
2-1(3) 産学連携の意向調査 ④



大学が中小企業との産学連携をするにあたっては、中小企業と接点がないということが大きい課題だと思います。それを解消するために、どうしたらよいのでしょうか。リソナ総合研究所が調査した「大学が連携している外部仲介機関」によりますと、地銀、信金、政府系金融機関、メガバンクなどの金融機関が全体

の半分(49%)を占め、いかに金融機関に期待されているかを再認識させられました。それでは金融機関に対して大学はどのような期待を抱いているかと言いますと、「企業の紹介・出会いの場の提供」「資金の供給」が主であります。中小企業と実際に連携実績のある大学の金融機関に対する評価ですが、「ネットワーク力」「財務評価能力」「資金供給能力」「企業経営者の集客力」などが良かった点として評価しています。逆に期待外れだったという点ですが、「企業の課題が丸投げ」「セミナー等の動員数が少ない」「成果に結びつかない」の3点が主なものでした。

2-1(4) 産学連携の仲介機関 ②



これとは別にリソナ総合研究所が、金融機関側にヒアリングをしたところ、産学連携のネックとして時間や手間隙がかかるということでした。なぜ手間隙がかかるかといえば、金融機関にとって、産学連携は直接的な収益につながらないわけです。銀行側では盛んに収益、収益といわれていますから、営業マンにとってはインセンティブが働かない。もう1つは人員が少ない。技術を見出す人がいない。だからこの大学を紹介したらよいのかが分からない。こうしたことが言われております。

次にTLOについて話します。1998年5月に法律ができて、全国で47、関西では3つのTLOが承認されています。グラフで見ますと、TLOおよび大学研究室の特許出願は増えています。2004年に減りましたのは、国立大学の独立法人化に伴う特許移転審査の遅れが影響したようです。こちらのグラフは国内の特許所有件数で、全体で101万件のうち実際に使っている利用率は48%です。TLOおよび大学研究室の国内所有件数3,000件弱のうち22%しか使われていません。件数も圧倒的に少ないし、

るという柔軟性です。これら4つのキーワードは成長する企業にすべて当てはまります。この中で産学連携というのは、技術革新、集積の2つが産学に関係するところですから、伸びるにしても、中小企業にとって産学連携は不可欠だと思います。

< 産学連携の意向調査 >

大学側は中小企業との産学連携をどう見ているのでしょうか。リソナ総合研究所の調査では、地域貢献の観点から4分の3が重視しています。その際のメリットとして、まずは「意思決定が早い」、次に「経営者と密接な関係が築ける」「小回りがきき事業化しやすい」などです。一方、大学から見たデメリットとして多かったのは、「短期間で結果を求められる」「資金力が乏しい」「課題が曖昧」など。「短期間で結果を求められる」というのは、逆に企業側から見れば「時間がかかりすぎる」と思います。

次に「資金力が乏しい」と見られる原因ですが、中小企業から大学に支払われる連携1件あたりの研究費はほとんどが100万円未満。500万円以上はなく、共同研究では50万円未満となっています。文科省の調査によりますと、産業側から大学側に支払われる連携1件あたりの平均研究費は、共同研究で250万円、受託研究で660万円であり、相当のギャップがあります。

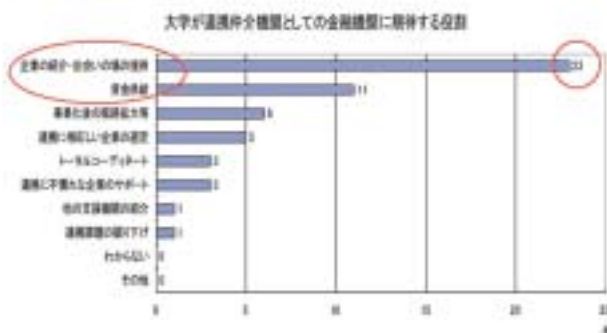
2-1(3) 産学連携の意向調査 ④



大学が中小企業との産学連携をするにあたっては、中小企業と接点がないということが大きい課題だと思います。それを解消するために、どうしたらよいのでしょうか。リソナ総合研究所が調査した「大学が連携している外部仲介機関」によりますと、地銀、信金、政府系金融機関、メガバンクなどの金融機関が全体

の半分(49%)を占め、いかに金融機関に期待されているかを再認識させられました。それでは金融機関に対して大学はどのような期待を抱いているかと言いますと、「企業の紹介・出会いの場の提供」「資金の供給」が主であります。中小企業と実際に連携実績のある大学の金融機関に対する評価ですが、「ネットワーク力」「財務評価能力」「資金供給能力」「企業経営者の集客力」などが良かった点として評価しています。逆に期待外れだったという点ですが、「企業の課題が丸投げ」「セミナー等の動員数が少ない」「成果に結びつかない」の3点が主なものでした。

2-1(4) 産学連携の仲介機関 ②



これとは別にリソナ総研が、金融機関側にヒアリングをしたところ、産学連携のネックとして時間や手間隙がかかるということでした。なぜ手間隙がかかるかといえば、金融機関にとって、産学連携は直接的な収益につながらないわけです。銀行側では盛んに収益、収益といわれていますから、営業マンにとってはインセンティブが働かない。もう1つは人員が少ない。技術を見出す人がいない。だからこの大学を紹介したらよいのかが分からない。こうしたことが言われております。

次にTLOについて話します。1998年5月に法律ができて、全国で47、関西では3つのTLOが承認されています。グラフで見ますと、TLOおよび大学研究室の特許出願は増えています。2004年に減りましたのは、国立大学の独立法人化に伴うパテント移転審査の遅れが影響したようです。こちらのグラフは国内の特許所有件数で、全体で101万件のうち実際に使っている利用率は48%です。TLOおよび大学研究室の国内所有件数3,000件弱のうち22%しか使われていません。件数も圧倒的に少ないし、

らなかった。そこで、リソナが大学の教授を指名することで共同研究が進み、商品化ができました。大学側も積極的な情報発信を行うことで、敷居を低くできるのではないかと思います。

3つ目は大学と中小企業のお互いの役割が不明確だということです。私どもは、研究開発の丸投げはだめだと企業側に言っているのですが、ある石鹸・洗剤メーカーが何か売れる新商品を開発するため大学と提携したいと申し出がありました。きめの細かい泡が沢山出る技術というように、個別の具体的技術による提携なら問題はないのですが、漠然と売れる商品を開発してほしいという要請でした。当然のこととして断られています。逆にパートナーとして役割分担して成功したのが次の事例です。センサー機器を製造している中小企業ですが、大学工学部と共同研究を開始しました。センサー機器の大手の代理店として主に大学向けにセンサーを作られたのですが、大学の研究教授には一貫してアドバイザー役として関わってもらって新商品をつくられた。これはメーカーと大学の先生の互いの役割を定めて成功した事例です。

研究費に対する意識が違うという問題もあります。失敗事例では、経営者と大学研究者とが初面談を行った時点で、研究者から「着手金としてまず100万円」と請求された。話を聞いてもらう前に着手金の話を持ち出され、経営者は立腹し破談になったというものです。一方で、鍍金会社の技術を大学のナノテク技術を駆使して実用化まで連携できたという成功事例を紹介します。研究費はトータルで数千万円から1億円程度かかるものだったのですが、企業側に資金事情に合わせて段階的に進めるという連携で、ステップ・バイ・ステップの計画性のあるパートナーシップを最後まで続けられました。お互いの懐具合を勘案し、柔軟性を発揮したケースだといえます。

○連携仲介機関における問題点

リエゾン専門部署の整備が最近進んできましたが、まずはリエゾンの失敗事例を紹介します。ある大学はリエゾン専門部署を立ち上げ、まだ組織的に機能できない状況のままで、金融界に積極的にアプローチをされた。しかし、大学の研究者とコンセンサスが取れておらず、先生たちから報告が遅いと銀行側にクレームがきた。銀行はリエゾンを通じて話して

きたのに、なかなか動いていただけなく、結果として破断してしまいました。リエゾンそのものの仕組み、研究者とのコンセンサス、組織運営が動かなかった事例です。リエゾンという箱に命を与えるのは運営する人なのです。

リエゾン部署として、立命館大学では非常に強化されています。プロデューサーといわれる方が研究者15名程度に1名が付いていて、企業ニーズの調査やマーケティングまで行っています。教員の方と同行して企業の現場まで足を運んでいる。組織のスタッフも約100名と多く、じつに積極的です。大学の持つ技術と金融機関の持つ事業支援能力をコラボレートできないかと、逆に向こう側から提案を持ち込むこともあります。

次にTLOの課題です。TLOは知財移転に関して有望視された歴史のある組織ですが、非常に難しい状況にあります。関西で10件未満であり、なぜ独立した事業としてできないのかといえ、まずシーズありきで、ニーズとマッチしない。特に特許ビジネスとして成功させるためには、技術の見極めとマーケティング能力のある人材がいないと成功しないという答が返ってきています。

3つ目は金融機関としての課題です。アンケート結果でも明らかになったことですが、金融機関に連携の窓口としての期待は大きいのに、結果として成果につながっていないという指摘です。成果が出ない理由としては、すぐに収益に結びつかないからインセンティブが働かないというものです。こうした指摘で、金融機関の自助努力がまだまだ不足していることを再認識させられました。

○大学発ベンチャーにおける問題

大学発ベンチャーの問題として、「ベンチャー企業の技術シーズと社会ニーズが合っていない」「経営者をはじめとする人材が不足」「資金調達に多様性がない」「IPO以外の出口をどうするのか」の4つがあげられます。

1つ目のシーズとニーズの合致の問題ですが、大学の先生方の独りよがりがあり過ぎると難しいと思います。ここでキーワードを申しますと、事業化のときのマーケティングやスピード感が大事だといえます。事例として、ある大学の研究室から、路上防犯用ビデオの高画質の画像を伝送し、瞬時に画像解

析する装置の商品化を大学発ベンチャーでできないかという相談がありました。実際に企業でも防犯用に使っているからニーズがあるだろうと踏んで、高画質のものを作ろうとしたのですが、本来使っている数万円の防犯用カメラを数十万円の高画質解析に替えるのにはコスト的に難しいということから、いまだに導入されていない状況です。やはり社会ニーズと価格問題とを合わせるのには難しいと思います。

2つ目の人材不足の問題ですが、優秀な研究者が優秀な経営者になれるとは限らないということです。事業化までもっていくことが先生方の夢だとしても、なかなか難しい。起業から軌道に乗って成長するそれぞれの過程で、ステージに合った人材確保が難しいといえます。

3つ目の資金調達の問題ですが、日本ではベンチャーキャピタルのほかに、資金の出し手が出てこない状況にあります。ベンチャーキャピタルも日本の場合は民間ですから、5～7年ですぐにリターン。米国の場合は、個人の卒業生のファンドが入ってくるし、年金資産や政府系の金も入ってくるようになっていて、ベンチャーに対する資金の長さ、太さに多様性があります。そういう意味では、日本そのものとして資金の多様性を考えていかなければならないと思います。

4つ目のIPO以外の出口の問題ですが、大学の場合は1%強ですから、IPOにこだわらない方がよいと思います。IPOは厳しい状況にあり、内部調整やコストがかかり過ぎます。事業化の出口としてIPOを目指す企業は多いが、それを目的にするとう経営判断を誤っていくことがあります。そういう意味では、パテントのロイヤリティ、またはある程度の会社をつくって会社運営をしていく。この2つが大きいと思いますし、違った出口の形を我々も提言しますし、先生方もそのような見方をしていただくことが大切だと思います。

<産学連携の展望について>

最後に中小企業との産学連携を支援していくために、また大学発ベンチャーを活性化していくためにどうすればよいのかについて、個人的な思いを話します。

関西の活性化が叫ばれて久しいのですが、ようやく関西の景気も良くなって来た感じです。シャープ

や松下の投資を含め、ベースとしてはものづくりインフラが進みつつあります。ただ大阪をグローバルな視点から見たとき、どのようなグランドをつくっていくかの方向付けをしなければならない時期を迎えていると思います。愛知県はトヨタがあるから人が来るというように、人が来るようにするにはどうするのか。オンリーワンとかトップランナーの観点からは、環境エネルギー分野での関西企業はすごいと思います。中小企業もその裾野で非常に技術革新が進んでいます。そしてバイオやロボット技術。その柱が出てきたと思います。これから先端技術や新技術が生まれる都市に再生していくために、どのように評価していくかをもう少し考える必要があると思います。やはり強いところに凄さがあり、リーディングカンパニーがあり、中小企業があり、知の集積として大学があるという中で、産学連携を強化していかないと関西の活性化はあり得ないと思います。シャープ堺工場の半分はソーラ工場であり、その技術のもと中小企業の技術です。次はLED。環境問題、エネルギー問題が見えています。集積させるものづくりから都市を活性化して人口を増やす。そして素晴らしい大学というインフラが関西にあるわけです。スピード感と対応力で産官学が一体とならなければ、大阪や関西が変わらないと思います。

そのためには「場」の提供が大事だといえます。仲介機関だけでなく、中小企業との出会いの場を大学側もつくるべきです。常設的には梅田北ヤードのナレッジキャピタル。これは非常によい考えだと思います。ここでは大学と大企業、大企業と中小企業の連携の場として考えられていますから、成功させるものを運営するための人が必要になります。そうした意味では、大阪市内に分校のような大学サテライトが現在20数校ありますが、これだけでは弱い感じがします。やはり大学そのものが都心部に戻ってくるのが重要だと思います。

2つ目は人材の育成です。人材育成とはマーケティングと財務、技術のすべてを見られるコーディネーターが必要となります。コーディネーターをどうつくるかといえば、団塊の世代の人たちを活用できると思います。昨年11月に関西の大学連携により、NPO法人関西社会人大学連合ができ、就職して間もない社会人を育てようという動きもあります。昨年、参加したプロジェクトサミットで米国の大学の

方から、日本では社会に出る前にプロフェッショナル予備軍としての教育が遅れていると言われました。米国の大学では技術変化に対応するため企業化精神をカリキュラムの中心に据えていて、学生にはまず産業思考を教えています。産業界のニーズを満たした専門教育をする状況の中で、企業も大学に投資もしているそうです。

りそなでは、ホテルや航空会社、商社、メーカーなど外部から人材が入っています。ハイブリット化する多様性を大事にしています。大学側もそうしたことを導入することで、新しいリズムができてくると思います。阪大卒業生(昭和58年卒)で、昨年のアントレナ・オブ・イヤー2007を受賞した人がいます。会社は太陽光発電の設備装置をつくっていて、年商65億円、利益7億円。太陽電池の開発はまだ5年以上続きますと話していました。彼が面白いことを言っていました。事業化できて初めて技術。事業化できないのは技術ではないと大学時代に先生から教えてもらった。この言葉を胸に込めて自分は事業を進めてきた。いい話を聞きましたので、ここで皆さんに紹介させていただきました。

最後にグローバル化ですが、これは当たり前のことでもあります。トップレベルでないとだめだということです。インターネットで海外から問い合わせが来る時代ですから、成長のキーワードとしてグローバル化は欠かせません。中小企業もグローバルな視点で経営しており、国際的な連携を進めることが必要になってきます。

以上、とり留めのない話になりましたが、一人の大阪人として、大阪の活性化が産学連携を通じてできればと期待しております。また、そのようなマーケットが築き上げられれば、その中で活動していきたいと思っております。長時間にわたってご清聴をいただき、ありがとうございました。

< 質疑応答 >

Q：中小企業、ベンチャーの入り口がベンチャーキャピタルしかなく乏しいが、米国ではファンドや年金などソースが多く、M&Aなど出口もある。日本の場合の工夫として何か考えられることはあるのか？

野村 1つとして、信託は知財の問題ですから、信託銀行が知財でお金を調達するというかたち。し

かし、これは事業ベースではなかなか成り立たちません。もう1つは一部年金です。過去に年金の一部をファンドに投資したことがあります。目安として15～20%のリターンがないと投資できませんが、そのようには問屋が卸してくれませんから難しい。ここのところを理解できるかどうかです。税制を変えて、企業の寄付行為ができるかどうかです。社会貢献として何をされているかといえば、大学へは箱を返されています。これにはファンドをつくり、そこに入れて増資をしていく。ベンチャーキャピタルの箱の中でファンドをつくるという考え方もあり、そうしないとなかなか出てこないと思います。

Q：信託の場合は土地などに向かいやすい。しかし、ビジネス、ものづくりの場合は、その評価が難しいが？

野村 知財の評価の問題として、特許権そのものに値段がつけ難い。使用権に関する法的整備ができていないのが現状です。信託銀行ではつなぎとしての成功事例があるとしても、バブルの時にどうなるのかなどは明確になっていません。同時に大学の特許の規模が小さい。米国では事業スタイルとして大きい。信託銀行も商売として成り立ち、何千万円単位で集められます。個別ビジネスではできませんから、CSRとして長い眼で見る。そのために知財に関する弁護士、特許士を抱えてどう動くかが重要になってきます。

Q：場の提供としてプラザを構築しているとのことだが、中小企業にどのような声を掛けているのか。また、大学に対してはどうか。ネットワークとして各銀行との連携状況はどうなっているのか？

野村 プラザは、顧客の身近で敷居が高くない、来店しやすいところでやっています。企業の悩みをプラザに持ち込んでいただき、それを解決することが私たちの仕事です。産学連携では年間50件程度を処理しております。大学との連携は包括提携が全国で19校、関西で3校。個別提携はほとんどすべての大学と行っています。例えばフェリス女学院大学では、国際大学として日本企業に就職する前の準備としてマナーを教えてほしいという要請があり、銀行で学生にマナーを教えるとともに、実際の企業にインターンシップとして行っていただいてもいま

す。関西地区の大学では、銀行に来ていただいて、学生さんに6カ月にわたり商品づくりに携ってもらっています。地域では例えば東大阪の中堅の成長企業を集め、大学の先生と半年間にわたりテーマを絞った研究活動も行っております。こうした連携は地域の活性化のために実施しています。銀行間の連携は難しさもあって、なかなかできてないというのが現状であります。

Q：ファンドの多様性の可能性について、梅田北ヤードという場所を使うことで引き出せないかと思っている。ファンドの側として波及効果を生むような、北ヤードモデルとかアイデアについて、どう考えていけばよいのか？

野村 1つは地域ファンド、ご当地ファンドで、北ヤードに集まる企業の投資信託の箱を作ることだと思います。その場合、大学はどの分野で入れるのかを明確にするべきです。何によって活性化するかを焦点を絞ることが重要だと思います。投資するということは、そこに成長性があるからであり、期待はしていますが、現状では非常に活用性が低い状況にあるようです。

Q：企業OBが元気なのに、最近は人材資源として海外に出て行っており、もったいないと思う。企業にとっての課題の1つは人材育成であり、今後は

OBの活用だと思う。リそな銀行も技術の目利きの観点からは少し弱いのではと思われる。むしろ企業OBを使っていくことも必要だと感じる。当協会の活躍の場として可能性を感じるし、1年前にNPOを立ち上げ、OBの活用の視点から活動していきたいと考えている。人材活用についてどのように考えているか？

野村 人材を抱えているNPOとの連携のほうで、手っ取り早いのかもかもしれません。銀行とアライアンスを組むことで、企業ニーズ、大学ニーズを把握するには一番早いだろうし、よろしくお願ひしたいと思います。

Q：サブプライム問題について、どのようにとらえたらよいのか？

野村 皆さんとしては株価の行方などが心配だと思います。アメリカのどこ入れがどこで止まるのか、そこを見極める必要があります。リそなにはサブプライムが一切入っていませんが、地銀は買っておられます。日本の銀行は3月決算ですから、そこで含み損がどの程度出るのが開示されます。企業の方々には、脇を占めての経営をしていただきたいと思います。為替も株価も不安定な時代になっています。不安定な時代だからこそ、一層のイノベーションと、技術力を磨いていただきたいと思います。

