

ベルーフ第5巻第2号通巻97号 隔週木曜日発行 昭和62年1月29日発行

技術畑がおもしろい、仕事新発見マガジン

ベルーフ

1・29

¥250



特集

'87年型“伸びる企業”をキャッチせよ

卓越した技術力こそ最大の武器/成長企業特集/外資系企業特集/クローズアップ 兵庫県テクノポリス 関西企業特集/転職実戦
講座—すべての疑問にQ&A編/業界探検シリーズ第1回:バイオテクノロジー/九州Uターン特集

1987
No. 2 BI WEEKLY
隔週木曜日発行

スペシャリストのための求人情報スタート



Mr. Beruf

求人情報の内容が専業主婦と異なっている
読者相談フラガへ
03-574-9110



エキスパート10名が分析する 今年の成長企業

エキスパート(50音順)

伊藤芳朗

三菱総合研究所副研究員

梶原一明

経営評論家

木村由紀雄

和光経済研究所次長

小坂 治

東京ベンチャーキャピタル取締役

志村幸雄

工業調査会取締役

田原総一郎

ジャーナリスト

田村都彦

日本創造経営協会

トーマス・J・ネビンス

労務管理コンサルタント

某ヘッドハンター

スカウト会社

真鍋重樹

ジャーナリスト

●文中一部敬称略

1. どうなる円高不況
2. 今年注目の技術分野
3. 企業選択のポイント
4. ズバリ！今年の成長企業

確かに、不況といっても
伸びる企業は存在する。
しかし、どうすれば見つけることができるのか。
そこで、企業を見分ける鋭い目を持つ
10名に登場してもらい、
87年の成長企業を占ってもらった。

ハイテク分野の 雇用吸収力に期待

それにしても、厳しい数字が発表された。和光経済研究所の予測によれば、今年度の全産業ベースの経常利益は、昨年度比10・0%減益の見通しなのである。これは3年連続の減益で、同研究所が集計・予想に着手した昭和33年度くらい、はじめての記録。厳しい見通しの要因を同研究所は、①円相場が

1

どうなる円高不況

内需型経済への転換が どこまで進むかがカギ



木村由紀雄氏

今後も1ドル1160円前後と高水準で推移すると予想され、その影響が尾を引く②貿易摩擦やNICSの追い上げなどで、輸出の急増を期待するこ

●どうなる円高不況

伊藤芳朗	再び1ドル=170~180円台にもどる可能性は少なく、150円台でも各企業が対応可能になる。
梶原一明	160円に上下15円程度の幅。円高不況はすでに峠を越えた感があり、円高メリットが出てくる。
木村由紀雄	150~170円。下半期からV字型ではなく、ゆるやかな回復に向かう。
小坂治	160円前後。大手企業が生き残りをかけて、新市場にどんどん進出する。
志村幸雄	160~170円。日本企業は高付加価値型産業、さらに国際化へと向かわざるをえない。が、米国のような空洞化は発生しない。
田原総一郎	現在の円レートは実勢に近い。産業構造転換の布石の年になるが、転換は上手くいく。
田村都彦	150円台への上昇は明らか。来年の大統領選挙を控え対日強硬論が強まる。また、デフレ経済が加速化する。
T・J・ホブンス	妥当な水準は230円だが、向こう2年間は140~190円。消費者物価の下がる可能性がある。
某ヘッドハンター	オイルショック以上に深刻な事態となる。内需型企業も設備投資の落ち込みで苦境に立つ。
真鍋重樹	円高は恒常的に続く。自動車、家電を中心に空洞化が表面化し、失業者が増える。ニューサービス産業の受け入れ具合がポイント。



梶原一明氏

とは困難③内需拡大の効果には限界がある——などと分析している。しかし、「下期からはゆるやかな回復に向かうだろう」と同研究所産業調査第一部長・木村由紀雄氏は、期待を示すのだ。

「円高によって日本の強すぎた国際競争力が修正されたうえに、内需拡大策

も欧米諸国から評価されて、対日要求は今以上に強くはならないでしょう。したがって景気は、上期までは現状で推移するでしょうが、下期に立ち直ると思う。ポイントは製造業の回復ですが、各企業が取り組んでいる円高対応策が実りはじめるとみえます。鉄鋼や造船にしても、上期までに悪材料が出尽くしてしまい、それ以上は悪くならないでしょう」

円相場が落ち着けば光明がみえてくるといいますが、

「円相場は、160円に上下15円程度の幅をもって安定すると思う。乱高下はない。なぜなら、1ドル約160

円の線で世界的な合意が形成されつつあるからです。為替変動が激しすぎる、とそれこそ世界中の経営者にとって、



真鍋重樹氏

事業計画を立て辛い環境になってしまふ。その意味でも、円相場は乱高下しないと思います」

と経営評論家・梶原一明氏。

むろん、厳しい見方もある。語るの

は、ジャーナリスト・真鍋重樹氏。

「今の不況はまだ甘く、今年から本格的なサバイバルがはじまる。円高が130円台までは進むだろうという予想のもとに、各社ともシミュレーションを行なっているはずだ」

「明らかにもしろくなるのはA1」と工業調査会取締役・志村幸雄氏は

2 今年注目の技術分野

一番の狙い目は人工知能、そしてVAN部門

老化に関するライフサイエンスにも注目

「明らかにもしろくなるのはA1」と工業調査会取締役・志村幸雄氏は

いずれにせよ、円相場が最大のポイントである限り、予断を許さない状況が続くだろう。

一方、円高で浮上した日本経済の空洞化現象はどう展開するのか。失業率のアップについて、評論家・田原総一郎氏はこう問題提起する。

「失業者の受け皿として、第3次産業はそれほど多くは期待できない。新たな第2次産業つまりハイテク分野による吸収が、重要な課題です」

輸出主導型経済から内需主導型経済への構造調整が、どこまで進むか。まさに正念場を迎えているのである。



田原総一郎氏

こう予測する。

「プロセッサや1メガビットICなどの基礎技術がどんどん整備されています。昨年は商用化の元年ともいえますが、今年はさらに根を下ろします。」

●今年注目の技術分野

伊藤芳朗	バイオテクノロジー、試験器・検査器などハイテク支援産業、通信システム、スーパーメカトロ、クリーンアップ産業
梶原一明	生物工学、超音波モーターなど“パワー”の分野、アモルファス太陽電池など太陽熱エネルギー
木村由紀雄	情報・通信、ソフトウェア、医薬品(ガン、老人ボケ治療)、人工種子
小坂治	ソフトウェア、とくに伸びるのは“ソフトウェア開発の正統派”ともいべきソフトウェア開発支援ツール
志村幸雄	人工知能、新素材(形状記憶合金、炭素繊維など)、32ビットのマイクロプロセッサ
田原総一郎	ニューメディアを利用した商品
田村都彦	情報の共有化と価値の共有化が問われるので、高度情報化関連、バイオテクノロジー
T・J・ネビンス	テレコミュニケーションズ、宇宙開発など軍事産業、ボイスレギュレーション、バイオケミカル、ソーラーエネルギー
某ヘッドハンター	電子材料、バイオ関連機器、デジタルオーディオテープ、画像処理、人工知能
真鍋重樹	光分野。情報処理や医療への応用に期待。



不況の今こそ真の
成長企業にアクセス可能

この状況下にあつて企業を選ぶに
いて、某ヘッドハンター氏は次のよう

3

企業選択のポイント 経営トップ 研究開発 財務基盤 企業文化

「技術者ならスペシャリスト志向か営業技術職志向か、またマネジメント志向なのか。適性をじゅうぶん考慮したうえで選択すべきです。また、不況だから

に指摘する。



小坂治氏



志村幸雄氏

機械翻訳が実現すれば大市場に発展するでしょうし、またエキスパートシステムの相次ぐ実用化も大きな期待を持たせます。

同じコンピュータ関連では、

「当社には、地域V.A.Nや洋服の型紙の自動作画などの、新規開発の持ち込みが多い」(東京ベンチャーキャピタル



伊藤芳朗氏

取締役総務部長・小坂治氏)

毎年「今年が元年」と叫ばれながらも、いまひとつ、実用性に乏しいバイオテクノロジーはどうだろう。期待を投げかけるのは、三菱総合研究所産業技術部第三産業技術研究室副研究員・伊藤芳朗氏。

「老化に関するライフサイエンスがどうしても思いますね。人間の老化現象の解明とその対症療法、それから精神や脳の問題を取り扱う分野です。また農業や食品分野では、ハイブリッドライス、人工種子、野菜の新品種などもさらに研究が進むでしょう」

らとって肩をすぼめていては、大きな機会損失にもなりかねない。好況時の大量採用よりも、厳しい時期の厳選採用で入社した方が将来出世できる可能性に恵まれてるんですよ」

では実際に、企業の何に着目したらよいのだろうか。

●経営トップ

「経営がしっかりしているかどうかを



某ヘッドハンター氏



田村都彦氏

見抜くには、経営者を見るしかない」

(梶原氏) 「優秀な技術力を持つ企業でも経営者にマネジメント能力がなければ投資できない。興信所を使って経営者を調べる方法もある」(小坂氏)

トップの交代がマスコミを賑わすのも、それだけ経営に与える影響が大きいかからだ。トップの考え方を射程に入れて見すえておくべきである。



「生命線」ともいえる。

「首長」は3つ。①総資本の圧縮と②

地味な職場と派手な職場 どちらが良いかはひろく固々人のパーソナリテ

●企業選択のポイント

伊藤芳朗	①現場を直に見る②新製品開発力で技術力を見る③その企業の製品が人々の生活を豊かにしているかどうかを判断する
梶原一明	①長期的に業績を見る(急成長企業は危険)②研究開発より生産設備投資に力を入れているか(技術という言葉に惑わされないこと)
木村由紀雄	①現在不調だが、構造不況業種ではない企業を狙う(逆張り戦法)②新設企業の第一期生を狙う(成長時、然るべきポストに就ける可能性あり)
小坂治	①経営者の評価を調べる②有能なナンバー2がいるかどうか③監査法人や会計事務所の指導を受けていれば安心
志村幸雄	良い企業は①個人の存在に寛容な企業②基礎研究を重視する企業③ハイリスクを避ける企業は好ましくない。
田原総一郎	現在の事業以外にどこまで先を読んでいるか、どれだけ横の広がりを持たせているかを見る。パンフレットでも確認できる。
田村都彦	5点に着目①経営目的の明確化②R&Dの重視③顧客ニーズに対応したサービス開発④人材育成に熱心⑤財務基盤の強化
T・J・ネビンス	①下請け、囑託を上手く活用していること②平均年齢が若い(32歳位)こと③厳しい就業規則が設けられていること
某ヘッドハンター	ライフプランに沿った自己実現が可能かどうか、即ち①研究員志望なら研究開発環境②管理者志望なら出世の可能性をチェックする。
真鍋重樹	①経営を健全にチェックでき、かつ経営者と同じ感覚をもつ労組があること②ベンチャー企業なら一流のベンチャーキャピタルから融資を受けていること。

●研究開発

めまぐるしい技術革新のなかを勝ち抜く企業は、大手であれ中堅・中小であれ、研究開発に心血を注いでいる。

「過去5年間の売上高に占める新製品の売上げが3割以上なら、新製品開発力のある企業、つまり高い技術力をもっているといえる」(伊藤氏)

と新陳代謝がさわめて重要だ。また、日本創造経営協会・田村都彦氏(公認会計士)は、

「R&Dの充実度は4つの層、つまりトップ、製品開発担当者、管理者、一般従業員がそれぞれの任務に積極的か



トーマス・J・ネビンス氏

どうかで判断すべきだ」

とトータルな見方をアドバイスする。研究開発力の強弱は現状はともあれ、明日の業績を大きく左右するのである。

●財務基盤

ベンチャー企業の事例に象徴されているように、財務基盤の強化は企業の

が、業績の向上にも役立つ。外資系銀行をみても、就業規則のソフトな銀行

これらの指標を踏まえて企業を選択

4

ズバリ！今年の成長企業

氏名	企業名(着目ポイント)
伊藤芳朗	花王(製品開発力にすぐれ、ケチのつけようがない) タバイエスベック(環境試験装置でダントツの実力) 日本コインコ(カード販売を含む自動販売機拡充体制が可能) 日本製鋼所(ベビーサイクロロンなど核医学領域で抜群の技術力) タクマ(ゴミ焼却炉トップメーカーで、高まる環境改善ニーズに期待)
梶原一明	本田技研工業(何よりも着実、技術信仰に陥っていない) ソニー(旧製品が堅調、設備償却終了による生産コストダウンが強味) セイコーエプソン(今後需要の増える液晶及びワープロのプリンター部分の技術力に強味) 味の素(バイオの雄、汎用性の広いアミノ酸技術に強い) カシオ計算機(基礎研究費は一切使わず、商品開発費に資金を投入)
木村由紀雄	日本電信電話(同社なくして、日本社会の情報化は不可能) コンピューターサービス(グループ力が強化され、無限の成長の余地がある) セコム(日本トップレベルのVANを誇る) 山ノ内製薬(国際化に遅れている業界にあって、世界に通用する力をもつ) トヨーサッシ(円高で調達コストにメリット、バイタリティーにあふれている)
小坂治	日本ソフトウェア開発(技術の蓄積が他のソフトウェアハウスと違う)
志村幸雄	東芝(渡里社長がかんばっており、通信事業が強化され、半導体も伸びている) 本田技研工業(新技術志向が強く、今年も期待できる) 村田製作所(機能性セラミックスで世界トップ、円高・貿易摩擦回避に成功) ロジック・システム・インターナショナル(パソコン通信に早くから着目) 林原(経営基盤が強く、林原社長は魅力あるアントレプレナー)
田原総一郎	西武セゾングループ(ソフトを作っていく最先端の企業群) 松下電器産業(国内は制覇済み、海外戦略が楽しみ) 新電機各社(ニューメディアを花開かすことができれば活躍できる) 武田薬品工業(バイオにどんな風が吹くかが見えてきそう) 住友銀行(金融国際化でどんな動きをとるか見物)
田村都彦	フクダ電子(心電計トップ、西独シーメンスと提携し財務内容も抜群) ファシリティ・マネジメント(ソフトウェアハウスの全国企業群編成をめざすアドベンチャー) エイエイビー(総合的広告企画に定評、過去10年間の平均成長率20%超) 創研工業(超精密研磨のFA化・システム化・エンジニアリングに特徴をもつ) 紅屋印刷(オフセット印刷の老舗、人材育成に積極的、財務内容もよい)
T・J・ネビンス	コダック(日本市場の重要性を意識している) プリストルマイヤーズ(社員教育に熱心で、人材がすぐれている) シティバンク、エヌ・エイ(インベストメントバンクに転身中、人事政策を見直している) インモス(革命的ともいえるマイクロプロセッサ技術をもつ、日本拠点も始動) ウェスティングハウス(日本市場ではさほど動いていなかったが、人材の上陸がはじまった)
某ヘッドハンター	ゼネラルエレクトリック(ハイテク志向で柔軟な経営姿勢、M&Aの効果大) 日本デジタル・イクイップメント(今後も高成長の固いエクセレントカンパニー) ゴールドマンサックス(昨年住友銀行と提携した名門、金融界の注目企業) イトヨーカ堂グループ(収益重視の経営改善策が成果発揮) オリンパス光学工業(R&D重視の技術オリエンテッド企業、バイオも期待大)
真鍋重樹	浜松ホトニクス(世界有数の光技術をもつ) 鳴海製陶(セラミックで京セラを上回る技術力を誇る) ソアー(デジタル計測器の国内シェア8割強、利益の約半分が研究開発費) 日本ビクター(弱電メーカーとしてマーケティングに一日の長がある) 本田技研工業(ともかくマネジメント力が凄いの一言)

「生命線」ともいえる。
「着眼点は3つ。①総資本の圧縮と自己資本の強化②回収と支払いのバランス③継続的な成長——この3点が実現しているかどうかが大切」(田村氏)

地味な職場と派手な職場、どちらが良いかはむろん個々人のパーソナリティーを考えたうえで判断した方がよい。が、企業活力の源泉ともいえる規律はどんな業種、業態にも不可欠な要素だ。「厳しい就業規則が設けられている方

が、業績の向上にも役立つ。外資系銀行をみても、就業規則のソフトな銀行は、受けムードが漂っています」(労務管理コンサルタント、テクニクス・イン・マネジメント トランスファーズ取締役社長トーマス・J・ネビンス氏)

これらの指標を踏まえて企業を選択すれば、きっと本物の成長企業にアクセスできるはずだ。しかし、最終的に決断を下すのはあなた自身。自分も成長できる企業にぜひチャレンジしてほしい。