

ベンチャービジネス視察調査
中間報告書

46—12

京都経済同友会

ベンチャービジネススタディチーム

ベンチャービジネス視察調査

中間報告書目次

はじめに.....	1
ベンチャービジネスについて	2
— その特徴と群生の要因	
ベンチャーキャピタルについて	6
— その特徴とベンチャービジネスに果たす役割	
要　約	9
われわれの課題	11
(付-1) ベンチャービジネススタディチーム名簿	15
(付-2) ベンチャービジネス視察日誌	16

ベンチャービジネス視察調査、中間報告

46-12-25
京都経済同友会
ベンチャービジネス
スタディチーム

はじめに

- 1: われわれ京都経済同友会は、アメリカにおけるベンチャービジネスの実態を知るため、本会を中心に26名のメンバーでベンチャービジネス スタディチームを編成、去る11月7日から11月12日の間、京都市の姉妹都市ボストンを訪問し、所謂“ルート128”に象徴される同地区の代表的なベンチャービジネス4社と、ベンチャーキャピタルおよびその関連機関など数社を視察した。
- 2: 今回の視察目的は、わが国が内外ともに歴史的な経済の転換期を迎え、これに対応すべき質的発展への新たな企業家行動が求められつつあるとき、アメリカのベンチャービジネスが産業社会の変化する中でどのようにして創造能力を発揮しながら発展してきているか、また、そのような発展を可能にしているベンチャーキャピタルなどの経済社会的な諸条件について、具さに調査することにあつた。

米国のベンチャービジネスおよびベンチャーキャピタルについては、わが国でも最近とみに関心が寄せられはじめたとはいえ、未だ紹介の域を出ていないとき、今回のようなチーム編成による計画的な視察調査を行ったことはじめてであり、その意義は極めて大きいと考えている。

また、訪問した各社との懇談は、夫々3時間程度のものであつたとはいえ、われわれの研究目的、調査事項等を予め伝えてあり、好意的な受け入れ準備がなされていたため、充実した討議に終始することができ、視察の趣旨にふさわしい成果を挙げることができたものとわれわれは確信している。
- 3: 本視察の結果については、メンバーを中心に直ちに具体的な内容の検討にとりかかり、これを整理しとりまとめて、後日詳細報告を行う予定であり、その際必要な提言や今後の中小企業政策への要望も出したいと考えているが、

当面特に印象的であり、感銘を受けたいくつかの点について、以下の通り中間報告をしたい。

なお、この中間報告の機会に、今回のわれわれの視察に際し、格別のご協力を頂いた京都市、ボストン市、京都・ボストン姉妹都市委員会、現地の訪問各社および関連機関、ならびに関係各位に対し、心から厚くお礼を申し上げる次第である。

ベンチャービジネスについて — その特徴と群生の要因

4：今回の訪問で、研究懇談したのは、次のようなエレクトロニクス系の3社と、地域開発のソフトウェアをあつかう1社の計4社であったが、いずれも新規開業時からARD社などベンチャーキャピタルの投資を受けており、比較的短期間に急成長を遂げて現在既にかんがりの規模に達しており、なかには上場しているところもある。

会 社	設立時期	年間売上高	従業員数	上場の有無
○Memory Technology, Inc. データ処理用の読み出し、読み取り用のメモリーおよびシステムの開発	1966年	\$330万(71年)	160人	非上場
○Unitrode Corp. 特殊ダイオード、サイリスタ、トランジスタ、その他の半導体の開発	1960年	\$1,700万(70年)	700人	1966年上場
○Teradyne, Inc. 抵抗器、コンデンサー、半導体などのテスト機器およびシステムの開発	1960年	\$1,800万(70年)	450人	1970年上場
○Abt Associates 地域開発、交通規制、公害、災害防止に関する研究開発ならびにTechnologyに関する技術予測と計画	1965年	\$480万(70年)	250人	非上場

- 5：これらのエレクトロニクス系のベンチャービジネスは、いずれも高度な Technology を活用してユニークで秀れたハード部品ないし機器を研究開発し、それを軸に application の多様化やソフトウェアの開発にも努めており、そのスタイルは、丁度今日わが国にみられる研究開発型のベンチャー中堅企業に類似している。
- 6：また、ABT社は Technology の民需への Transfer Methodology の研究開発に力を入れており、特に交通制御や公害・災害防止などのプロジェクトに関するソフトウェアの開発には多くの実績をあげている。その具体例としての「消防」に関する説明には極めて示唆に富むものがあつた。
- 7：ボストンにおけるベンチャービジネスには、確かに、今回訪問したエレクトロニクス系、情報産業系のものが多いけれども、ベンチャービジネスは、このような分野だけでなく、医療関係、汚染防止関係、海洋開発関係などをはじめ、一般の製造業、更にはマーケットサービス産業、レジャー産業など各分野にわたり、産業構造の新しい展開とともに技術集約型、知識集約型のビジネスとして、高度な Technology により創造能力を発揮しつつ、“ルート128”沿いに群生している。ベンチャービジネスが「ルート128ビジネス」とも謂われる所以である。
- 8：このような、ベンチャービジネス群生化の背景には、アメリカがこれまでの宇宙開発や軍需などのために研究し開発してきた大型プロジェクトから派生した膨大な、そして無数の Technology があり、それらが民需技術に転移しつつあることが指摘されよう。
- 9：しかしベンチャービジネスにとって重要な構成要素であり第1の経営資源は人間であり、人間と Technology との結合によってそこにどのような生命力が生れるかということである。このベンチャービジネスマンの経営者像に関する印象は今回の視察を通じて極めて強烈なものであつた。
- その主な点は次の通りである。
- (1) 彼等は、未知の事業を自ら成し遂げねばやまないという極めて旺盛な企

業家精神と企業家行動に溢れており、そこにはアメリカのこれまでの繁栄を支えてきた開拓者魂の本来の姿がうかがえること。

(2) 彼等は企業家としてきわだった精神や行動の持主であるだけでなく、高度な科学技術或いは、経営、会計、法律などの専門技術を身につけており、その多くは、博士や修士の資格程度の能力・知識をもった秀れた「テクノストラクチャー」であり、未知の分野への挑戦に自信をもっていること。

(3) 彼等は、創造力に富んだイノベーターである。しかし、現在のアメリカの巨大な管理機構、管理組織の中のエリートのようなあり方には魅力を感じていない。

(4) 彼等は既成の組織の中でよりも、自ら新しい価値観や組織を創り出すところに「生きがい」を求めており、しかもそれを新しい方向に指導するエネルギーをもっている。

(5) 彼等は、未知の分野に自分の人生を賭けるのだが、自己達成要求が強く、達成の味を味あうこと自体が即“儲け”に連なるといった発想と理念の持ち主である。

(6) 彼等の開業時における年齢は、20才台の後半から30才台にかけてであり、極めて若い。

(7) 彼等は、大組織での仕事の経験をもっているが、その体制の限界を感じ大組織からスピノフしている。しかし、スピノフ後も、元の組織との間によい関係を持続し、しかもそこからの応援や協力を求められる場合が多い。

(8) 彼等は、開業の際には、独りでなく、数名仲間を組んでスタートアップしている。

(9) 彼等は事業については極めてドライである。しかし、決して投機的一発屋でも、単なる一旗組でもない。

以上のようなベンチャービジネスマンの特徴は、それがそのままマネージメントの特徴ともなっており、そのダイナミックな組織運営やシステムの発想は大いに注目に値する。

10: ベンチャービジネスにおいて、以上のような内在的な構成要素と共に見落せないのはベンチャービジネスが存立し易いような、外在的要因がアメリカの土壌やその経済的・社会的構造の中にあるということであろう。

それには主に次の点が指摘できる。

(1) 既に述べた通り、アメリカには、大型の開発プロジェクトによって生れた多様な Technology があるが、ベンチャービジネスが育つためには、この Technology に関する情報や知識のコミュニケーションが活発であることが必要であり、従って、それは大都市的環境にあることが必要であること。

(2) 秀れたテクノストラクチャーや企業家精神の持主を多く育てる大学や研究機関があり、しかもそれと民間との接近度合が非常に高いこと。

ボストンではMITやハーバード大学（ビジネススクール）などがその役割を果たしていること。

(3) ベンチャービジネスに対する専門の投資機関があり、ベンチャーキャピタルが多種多様に存在すること。そしてこのようなベンチャーキャピタルがたえず投資対象、投資機会を求めている。

(4) ベンチャーキャピタルが存在しうるだけのキャピタルマーケットがあること。例えば、アメリカでは上場以前でも株式売買のためのマーケットがあり巾の広い over the counter の取引の場がある。

(5) ベンチャーキャピタルと一般金融機関等との間には、様々なスタイルの有効な協力関係があること。

これらのうち、今回の視察で特にわれわれが研究の重点においたのは、ベンチャーキャピタルでありベンチャーキャピタルとベンチャービジネスとの関係であったことはいうまでもない。

11: ベンチャービジネスの特徴をABT社の提供による統計からみれば、研究開発から製品化までの期間は平均4.3年。現在の売上高は年平均360万ドル、従業員数は平均約150名、現在の平均年齢32才、ベンチャーキャピタルからの投資額は平均22万5千ドルとなっている。

また、ベンチャービジネスが新規開業する場合の動機、人材の源泉、需要先などは次の通りである。

① 新規開業の動機

競争に動機をおくもの 28%、自分でやりたいからとするもの 22%
収入を動機とするもの 22%、自由でありたいとするもの 18%
その他 12%

② 新規開業における人材の源泉

大学の研究所 48%、大学 25%、営利事業 18%、政府系研究機関 7%、非営利事業 2%

③ 需要先別構成

一般消費者 45%、政府関係 22%、インダストリー関係 20%
その他 13%

ベンチャーキャピタルについて

—その特徴とベンチャービジネスに果たす役割

12: ベンチャーキャピタルは、ベンチャービジネスに対して資金援助やコンサルタントを行う専門の投資機関であり、アメリカでは60年代に群生化している。

13: ベンチャーキャピタルは、自己の判断と責任において未知の分野を先取りすべく、ベンチャーシチュエーションにある事業の資金援助（主に出資と株式取得）し、ベンチャービジネスの成長とともに、自己の成長をはかろうとするものであり、一般の金融機関とは、その性格とスタートにおいて基本的に異なっている。

14: ベンチャーキャピタルは、新規開業ないしベンチャーシチュエーションにある事業のオリジネーターであり、ベンチャーキャピタルは、未知のプロゼクトに関するアイデアや Technology Source を、ベンチャービジネスマンと結合させることによって、そこに生命力を与えることが第1の仕事である。そしてベンチャービジネスへの投資による将来の appreciation に事業

の主目的をおいている。

- 15：ベンチャーキャピタルが投資を決定する場合の最大のポイントは企業家としての人間におかれており，アメリカの一般金融機関のような物的担保力や実績などの基準によっていない。
- この場合，いかにして人間を見わけるか。それは，その人間の経験，エネルギーの発揚力，人間としての誠実性，仕事への熱意，自分で自分を律する能力，建設的な分析力，判断力，そして人生観などが重要なチェックポイントになり，そのような人間とアイデアとの結合によってどのような生命力が生れるかを判断する訳である。
- 16：ベンチャービジネスへの投資は，そのスタート・アップからの場合もあり，既存のビジネスに対して行う場合もある。これらの投資比率はケースバイケースであるが，ARD社の場合で大体20%～60%の間にあり，1件当りの投資金額は，30万ドルから90万ドルの間が普通で，まれには180万ドルに及ぶような場合もある。
- 17：ベンチャーキャピタルの営業の主体は，長期的には，ベンチャービジネスへの投資によるキャピタルゲインにあり将来への appreciation にあるが，このほか株式配当や利息による収入，コンサルティングによる収入があり，これらの3つを営業の基本において経営の安定をはかっている。
- 18：ベンチャービジネスへの投資は事業の将来への賭けでもあるので，当然失敗するケースもある。しかし10のうち2～3の失敗はあっても，成功した場合の投資先ベンチャービジネスは急成長高収益であるため，全体として経営の成長バランスはとれている場合が多い。
- 19：ベンチャーキャピタルの投資先のベンチャービジネスに対する経営指導については，重役会や委員会には参加するが，経営には直接介入はしない。しかし平素から常に出かけていって，たえず情報の交流に努めている。
- 20：ベンチャーキャピタルは，その性格上，少数精鋭主義で組織運営されており，ベンチャービジネスへの資金援助を決定する場合の審査能力や指導

能力は非常に高い。このことはたとえばARD社でさえ、そのスタッフは7名に過ぎないことから充分判断できる。

21: このようなベンチャーキャピタルのタイプには個人的な大資本家の出資によるもの、専門のベンチャーキャピタル企業、金融機関の子会社、大企業のベンチャー部門ないし子会社、中小企業投資育成会社の転化したものなどをはじめ12種類ぐらいがある。われわれは、これらのうち、ARD社、Greylock Management Corp, SBIC (Small Business Investment Co.) MBDC (Massachusetts Business Development Co.), これらと関連のある連邦準備銀行やThe Boston Co. などと懇談した。

22: ベンチャーキャピタルは、ボストンを中心とするマサチューセッツだけでも、その数40社に及んでおり、アメリカ全州には、400社以上も存在する。そして、その中でもボストンのARD社は、ワシントンDCにあるGreater Washington Investors Inc. とともにアメリカを代表するニューヨーク上場の2大ベンチャーキャピタルである。

23: われわれの訪問したARD社は、モーガンギャランティ社、ジョン・ハンコック社、マサチューセッツ投資会社などの大会社で主に構成され、資産評価総額は約4億ドル、アメリカ国内だけでなく、ヨーロッパとカナダにも関係会社として夫々EED社 (European Enterprise Development) をもち、今やワールドベンチャーキャピタルとして活躍している。

24: また、ARD社は、ヨーロッパ、カナダのみならず、日本への進出についても、極めて関心が高く、日本での受け入れの道が開かれれば、進出したい意向を充分もっている。

この点については、われわれは、今から前向きに検討しておく必要がある。

要 約

25。以上、われわれは、今回の視察調査を通じて、ボストンのベンチャービジネスおよびベンチャー・キャピタルのもつ特徴の様々な側面に触れることができた。

もとより、今回の視察の範囲でもって、アメリカ全体のベンチャービジネスおよびベンチャー・キャピタルを律することはできないし、また問題とすべき点も多々あるものと思われる。

しかしながら、われわれは、訪問会社の幹部と懇談し、その実態に接したことから少くとも要約して次のような点に基本的な意義を見出すことができたと考えている。

(1) 新しい企業家の登場

第1に、われわれの接したベンチャー・ビジネスマンの精神や行動には、現在のように管理機構化してしまったアメリカの巨大な産業社会に対して、一種の拒否反応があることがよみとれるということである。

彼等は、アメリカがこれまで200年にわたって築いたものは現在のような産業社会とはもっと異ったものの筈であり、それはもはや爛熟した既成の産業組織の中では期待できなくなっていると感じている。

そして、アメリカが今後自由な繁栄を再び取り戻すためには、新しい意識や発想に基づいて次なる産業社会をうちたてることのできる新しいセンスの人間（企業家）が必要であり、しかも彼等はそれを自らの力で形成したいと考えている。そこには、アメリカの産業社会の新しいエネルギーの芽ばえがある。ベンチャー・ビジネスは、そのような人間（企業家）によって、知識集約、技術集約型の産業を形成しつつ、アメリカの都市型産業の新たな展開の担い手となりつつある。

わが国においても時代の転換期を迎えて、これに適応すべき新しい企業家精神、企業家行動が今日ほど求められている時はないことを思うと

き、ベンチャービジネスの問題は単に対岸の問題でなく、明日の日本の問題であることを痛感せざるを得ない。

(2) 研究開発と中小企業

第2に、ベンチャービジネスは、アメリカのピックプロジェクトによって生み出された多種多様な High Technologyを存分に駆使して創造能力を発揮しているという点である。

わが国では、従来ともすると研究開発というものは大規模な組織や体制のもとでないとやれないものと頭から考えていた傾向があるが、これに対してベンチャービジネスは、極く小グループで行って成功している。

このことは、われわれの研究開発に必要なのは、組織の大小ではなく、個人の能力であり、硬直化した大組織よりも小グループの場合にかえって個人の能力は発揮し易いということを示している。そして、技術開発が規模を越えた問題であるが故にこそ、今後の知識集約化、技術集約化の進展によって中小企業の活動の場はますます多種多様に開けていくことが確信される。

(3) ベンチャーキャピタルの存在と役割

第3には、アメリカには、ベンチャービジネスが活躍し易いように研究開発や事業のスタートアップの段階から、これをオリジネイトし、これに投資し、これをコンサルティングする専門のベンチャーキャピタルがあることである。この意味では、アメリカのベンチャービジネスはベンチャーキャピタルインダストリーであるといえよう。

これは、わが国の制度と、基本的に異なる点である。これまで、わが国にも多くのベンチャービジネスが台頭してきており、その場合金融機関等によりベンチャーローンは屢々なされてきてはいるものの、将来に対して投資するベンチャーキャピタルのようなものは存在していない。わが国でも中小産業が質的転換に迫られているとき、新たな中小産業政

策の展開とともに、ベンチャーシチュエーションにある中小企業に対し、前向きな投資政策、融資制度がベンチャーキャピタルのような方向で打ち出されなければならないことを痛感する。

(4) 地域経済の発展とベンチャービジネス

第4に、ボストンでは、かつて栄えた繊維産業などの伝統的産業が斜陽化した結果、これに代るものとして、大学や研究機関の多い立地条件を活かしながら知識集約、研究開発集約化の方向に Technology と資本と労働力とを結合させることに都市の産業政策自体を思い切って転換させ、これがベンチャービジネスおよびベンチャーキャピタルの群生的台頭を大いに助長させる結果となっているということである。

このことは、地域の産業政策を進める場合、極めて重要な教訓をわれわれに与えていることを特に強調しておきたい。

われわれの課題

26: わが国でも、これまでの高度成長期に、技術革新の進展と需要が多様的に拡大する中で、専門能力を発揮し高い生産性をあげながら急成長し所謂中堅企業となったものは多く、それは60年代の成長中小企業のシンボルであった。しかもそれらの成長中小企業にみられた特徴は、ベンチャービジネスのそれと極めて類似していた。そして70年代を迎え、重化学工業化の成熟、産業構造の変革、産業組織の多元化が進む中で、研究開発産業、情報知識関連産業、マーケティング関連産業、社会開発関連産業などの諸分野において、組織の硬直化した大企業からスピノフした有能なテクノストラクチャーが旺盛な企業家精神と行動力によって高度な専門の知識や技術を、社会の新しいニーズに直結させながら自主開発をすすめる今や新規開業をおこしつつあり、そしてこれらの

ベンチャー・ビジネスは60年代の中堅企業にかわって70年代における成長中小企業の新しいシンボルとなりつつある。しかしながらこのような日本型のベンチャー・ビジネスが、今後どのように成長し、またどのように群生化して、わが国の産業構造の中に定着化していくかは、むしろこれからの課題であろう。

時代の転換とともに、中小企業に対する新たな政策展開が要請されている今日、創造能力を存分に発揮させ、また、これを強力にバックアップしていくためには、従来の中小保護主体の政策や融資制度にとどまることなく、アイデアや研究開発の段階、或いは事業のスタートアップの段階から、重点的な投資や融資そしてコンサルティングが行えるようベンチャー・キャピタル的な制度、体制の運営が、わが国でも真剣に考えられ、具体的に検討されるべき時であると考ええる。

また、現在の中小企業投資育成会社についても、法の改正とともに、東京、大阪、名古屋のみならず、全国の主要都市にもそれぞれ設置されて、地方の特質や条件にあわせて、しかも民間の運営方式で行えるような思い切った措置が望まれる。

27: 次に、ベンチャー・ビジネスは、能力発揮型の企業として、中小企業にとっての70年代の成長シンボルであるだけでなく、その企業家精神と行動或いは経営の特徴は、既存の企業の体質改善やマネジメントのあり方、研究開発や組織運営のあり方にとっても、大きな示唆を与えるものがあることを、われわれは見逃してはならない。

たとえば、今日の大企業、中堅企業が現在のままの組織や体制のもとで人々が創造力を存分に発揮することができるかどうかについては充分再検討されなければならない。そのためには、インナー・スピノフ（スピンアウト）や参画社会実現のあり方についてもっと徹底した検討が望まれる。この意味で、ベンチャー・ビジネスの問題は、今や企業規模の大小を起えたベンチャー・マネジメントの問題であることをわれわれはとくに強調したい。

28：一方、今回の視察の成果を、地元京都の経済界の発展にどのように取り込むべきかについても、これから十分に検討してみなければならない。

例えば、ベンチャービジネスについては、その形成を可能ならしめるような内在的要因や外的条件について、ボストンと京都の類似するところや相異点を種々の角度から具体的に掘り下げて検討しなければならない。

ベンチャービジネスには、特に、何よりも若い有能な人材を発見しそれを京都にいかにも多くとどめ、また導入してくるかが課題であるとともに、Technologyの発掘も課題である。しかし、これらの点についてわれわれの京都は、現状はともかくも、基本的には、決して悲観すべきではない。

29：また、ベンチャーキャピタルについては、わが国の制度上の問題があるが、ボストンでも小さい投資家が集ってシンジケートをつくってやっているケースもあるし、法や制度上の問題を具体的に検討して、可能な方法を見出してゆきたいと考えている。

いずれにしても、今回の視察によって、われわれがこれまでの検討を進めてきた中小企業の成長育成のための「京都産業開発センター」の構想が基本的な考え方においては、ボストンの場合と違っていないことが確認できた。今後は、方法論について、視察の成果を取り入れながら、新たな角度で再検討していく積りである。

30：ボストンのかつての栄光と衰退の経緯は、丁度京都のかつての栄光と衰退の経緯によく似ているといわれる。しかも、ボストンは今日、都心部の再開発とルート128ビジネスに象徴される経済開発により、グレートボストンとして、かつての栄光をよみがえらせつつある。その理由をわれわれは、Doriot氏のARD社をはじめとする多くのベンチャーキャピタルやNick Dewolf氏のようなベンチャービジネスマンの企業家精神や企業行動の中に如実によみとることができる。

京都がボストンのように再びかつてのような栄光をとりもどせるかどうかも、京都の経済人の新しい時代を先取りする企業家精神、企業家行動如何にあることをわれわれは更めて痛感するものである。

以上

京都経済
同友会

ベンチャービジネス・スタディチーム名簿
(付 - 1)

(順不同敬称略)

(本会関係)

団 長	代表幹事	小 谷 隆 一	(伊勢藤工業)	取締役社長
副団長	〃	塚 本 幸 一	(ワコール)	取締役社長
団 員		榎 田 喜四夫	(京都信用金庫)	理 事 長
〃		坂 部 三次郎	(日本クロス工業)	取締役社長
〃		立 石 孝 雄	(立石電機)	取締役副社長
〃		村 田 純 一	(村田機械)	取締役社長
〃		田 中 藤兵衛	(富 藤)	取締役社長
〃		野 村 直 晴	(野 村)	専務取締役
〃		奥 村 光 林	(京都銀行)	取締役業務推進部長
〃		今 吹 勝 治	(堀場製作所)	常務取締役
〃		加 藤 肇	(加 藤 伍)	取締役副社長
〃		辻 武 夫	(システム科学研究所)	常 務 理 事
〃		森 田 隆一郎	(森田製作所)	常務取締役
〃		友 沢 延 彦	(立石電機)	PRセンター課長
〃		橋 本 博	(ムーンバット)	園部工場長
〃		松 尾 喜 七	(今日庵)	家 元 付
〃		坂 内 虎 雄	(日東ペガサス石油)	代表取締役
〃		松 村 登	(日光エンジニアリング)	取締役社長
〃		佐々木 章	(京都経済同友会)	事務局 長

(各地同友会)

団 員	滋賀同友会	木 村 新太郎	(木村機械建設工業)	取締役社長
〃	代表幹事	内 藤 進	(リンナイ)	取締役社長
〃	中部同友会	大 坪 秀 人	(大光炉材)	取締役企画本部長
	幹 事			
	福岡同友会			

(特別参加)

団 員		清 成 忠 男	(国民金融公庫)	調 査 課 長
〃		中 島 省 吾	(日本長期信用銀行)	総合企画部副長
〃		岩 田 静 治	(京都産業大学経営学部)	講 師
(〃)		野々口 和 夫	(スーパーニクツーリスト)	取締役営業部 長

(以上 26名)

(付 - 2)

ベンチャービジネス視察日誌

- 1971年 7月21日 (水) 第1回オリエンテーション
- 10月 7日 (木) 第2回オリエンテーション
- 11月 2日 (火) チーム結団式ならびにチーム派遣歓送会
- 11月 7日 (日) 羽田発 サンフランシスコ, デンバー 経由ボ
ストンへ
- 11月 8日 (月) 午前 第3回オリエンテーションならびに昼食会
午後 ARD 社訪問
ARD社, GREYLOCK MANAGEMENT 社
と懇談
夜 ポストン姉妹都市委員会主催による懇親パーティ
- 11月 9日 (火) 午前 M T I 社訪問懇談
午後 FRBB社訪問, 同社およびMBDC社, SBIC
社と懇談
夜 チーム主催 ポストン姉妹都市委員会等との
懇親パーティ
- 11月10日 (水) 午前 ポストン市役所訪問
KEVIN H. WHITE市長等と懇談
午後 自由行動 (市内大学など見学)
- 11月11日 (木) 午前 BOSTON CO. 訪問
同社ならびにBoston Consulting
グループと懇談
午後 Unitrode社訪問, 懇談
- 11月12日 (金) 午前 Teradyne社訪問, 懇談
午後 A B T 社訪問, 懇談
夜 レストラン "おおさか" でチーム懇親会なら
びに解団式

