

ベンチャー起業への取り組み

起業問題研究会

2001年6月26日

ブレークスルー パートナース

赤羽 雄二

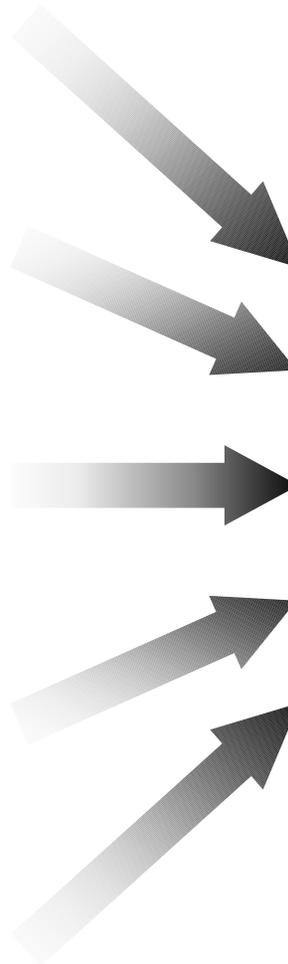
akaba@b-t-partners.com
<http://www.b-t-partners.com>

内 容

1. 韓国のベンチャー起業環境
2. 日本の現状と課題
3. 起業にあたり、どこから取り組むべきか
4. (補論)日本でのベンチャー創成の連鎖メカニズム

2. 韓国のベンチャー起業環境

- 経済危機(97年末~98年)
のもたらした構造変化
- 起業・独立指向の強い
国民性
- 政府の強力なサポート
- 投資家確保の容易さ
- 日本より遙かに進んだイ
ンターネット環境



優秀な人材、特に
エンジニアが大量
に退社・起業

経済危機をもたらした構造変化



アジア全体を襲った経済・金融危機の結果、1997年12月には韓国は債務不履行寸前に

- 通貨切り下げ
800→1,500 won/\$
- 金利高騰 30%超

- 相次ぐ中小企業の倒産
- 政府主導の金融機関再編
- 財閥の解体・再編*

- レイオフ
- 早期退職
- 自主退社

- 大宇グループの倒産、グループ企業のバラ売り・解体(1999年)
- 現代グループの小グループ化、切り売り(2000年)
- LGグループの積極的外資導入(1998年~2000年)

* 「グループ会長」、「会長室」の廃止。外人株主の大幅増、社外取締役の本格的導入

起業・独立指向の強い国民性



1999～2000年における退職者数

三星SDS

韓国最大のSI企業

6,000人中2,000人

三星電子
中央研究所

韓国最高の研究所

700～800人中
200～300人

ETRI*

国の電子通信関係の
最高の研究開発機関

2,000人中
500～600人

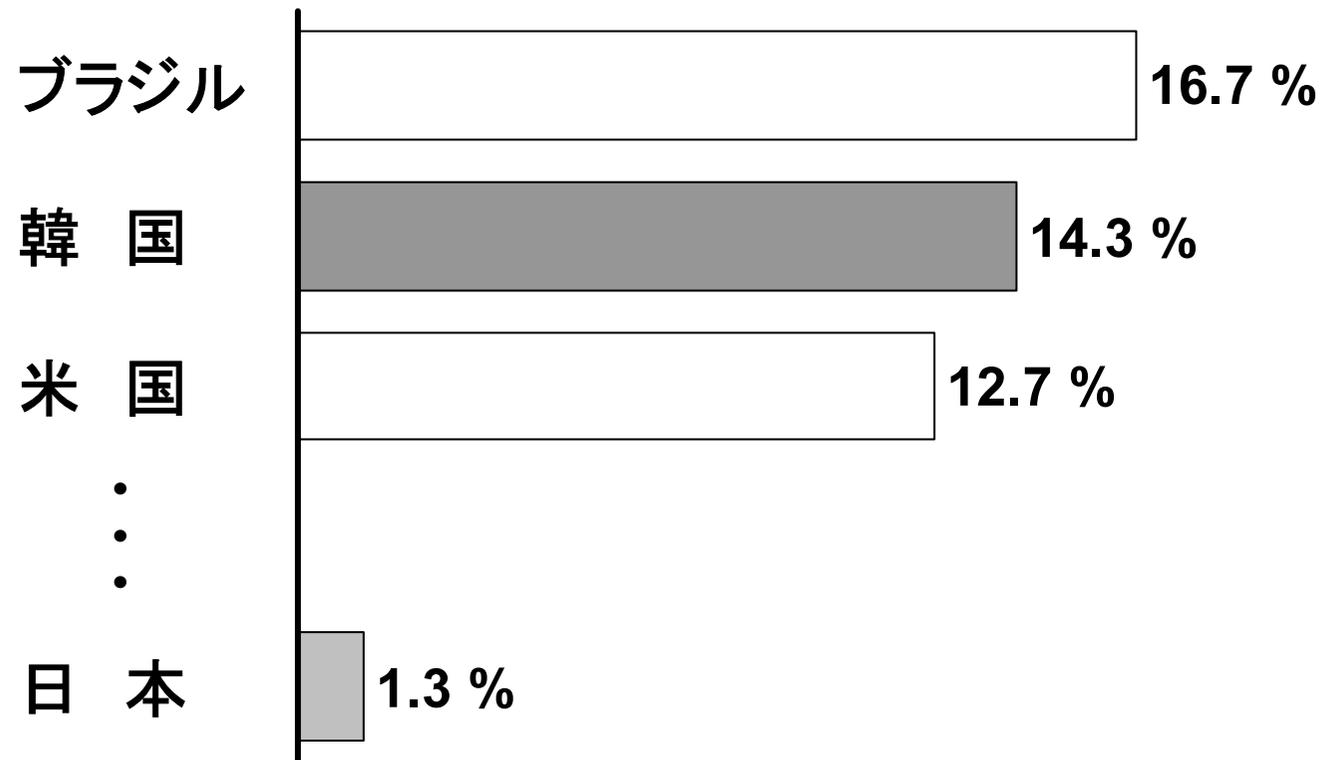
☞ 企業・研究所のチームが一緒にやめ起業するケース、
あるいは同じ大学・高校の仲間と起業するケースが多い

☞ ベンチャーとしてのクリティカルマスを越え易い

* 韓国電子通信研究院

資料: インタビュー(2000年10～11月)

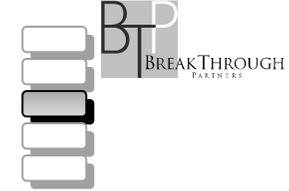
起業家度ランキング*



* 18～64歳で、会社設立を検討・準備しているか、2000年8月時点で創業42ヵ月未満の企業の運営に携わっている人の割合

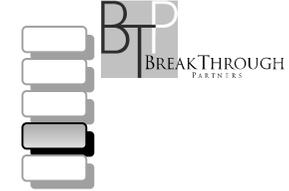
資料: ロンドンビジネススクール

政府の強力なサポート



- **ベンチャー企業への各種優遇策**
(法人税の大幅減税、社員の兵役免除)
- **投資家のキャピタルゲインは非課税**
- **ベンチャーキャピタルへの法人税免税措置、出資**
- **KAISTなど、国立研究機関・大学での授業料免除、給料支給による優秀な人材確保と、重点分野での研究促進**

投資家確保の容易さ

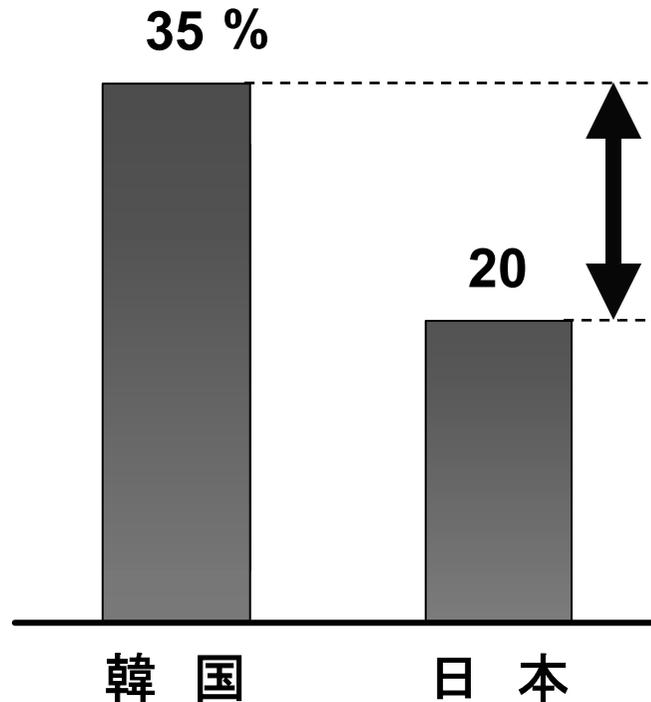


- 親・兄弟・親戚・友人・知人・知人の知り合い
- 高校・大学同窓生ごとの極めて強力かつウェットな人間関係
- 財閥(10大・30大・50大財閥...)ファミリーメンバーの活発な投資
- その他無数のエンジェル投資家

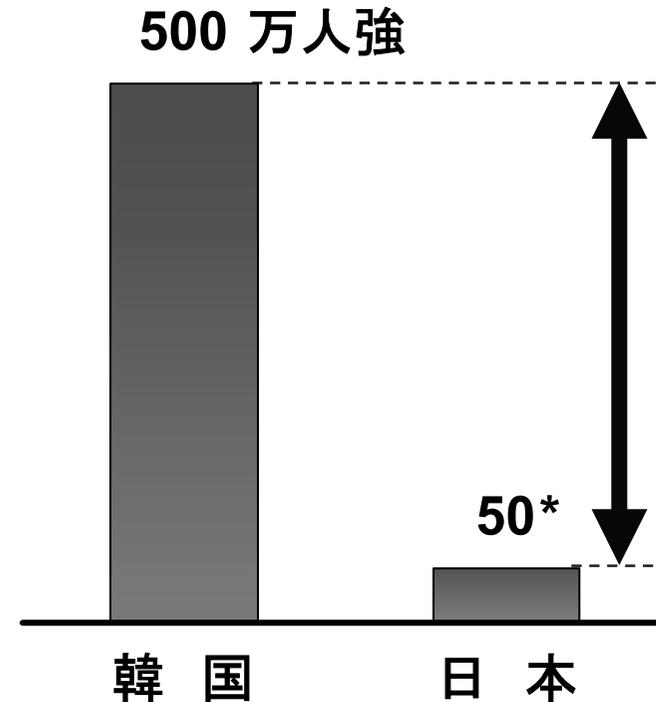
日本より遙かに進んだインターネット環境



インターネット利用状況
2000年



高速ネット接続
2001年



👉 韓国通信ほか3社の激的な競争が、環境整備を促進

資料: さくら総研

3. 日本の現状と課題

韓国

経済危機(97年末~98年)
のもたらした構造変化



起業・独立指向の強い
国民性



政府の強力なサポート



投資家確保の容易さ



日本より遙かに進んだ
インターネット環境



日本

経済危機には至らず、大企業の構
造変化へのインパクトはわずか
(特に日立・富士通・東芝・NECなど大手エレ
クトロニクスメーカーの変革は遅い)

強い大企業・安定指向。差はきわ
めて大きい(特にエンジニア)

これまでは、大きな差があった

昨年まで韓国の方がかなり容易で
あったが、現時点ではほぼ同等か

ADSLを中心として、韓国に大きく
遅れをとる。差は広がる一方

問題提起

- 韓国（さらには、台湾、シンガポール、イスラエル*）など、これまで日本がリードしていたはずの国の方が、ベンチャーという、ニューエコノミー** 下での価値創造機会をよりうまく捉え始めているのではないか？
- 日本の絶対的な技術水準は世界のトップクラスではあるものの***、インターネット・ITの進展に伴う急速な変化には対応しきれず、じり貧経済となるのではないか？

* NASDAQ上場140社以上

** それぞれの分野でトップの企業だけが生き残り、世界を相手に一人勝ちをする時代

*** 他国の後塵を拝している分野も少なくない

ベンチャー起業環境に関する、日本の課題

- 諸外国に比べて、起業意欲の強い人材が少ない...起業意欲の湧きにくい状況に置かれていた
- 大企業の大多数は、ベンチャーとしてスタートしたが、急速に大企業病化・保守化した。埋もれている人材が多数
- 起業のリスクに見合う高いリターンを得ることが、これまでは困難だった
- 大学・研究所での研究成果に基づくベンチャーがごくわずか

- ◆ 大企業の優秀な人材、特に高い技術力を持ったエンジニアをどうやって起業に駆り立てるか
- ◆ 大学・研究所発のベンチャーをどう大幅に増やすか

ベンチャー起業環境の変化

2000年以前*

- ◆ 適切な上場市場が存在しなかった
- ◆ 大企業に固定された人材
 - 技術者の終身雇用制、強い帰属意識
 - 転職・退社を、脱落・人生の失敗と見る社会的風潮
- ◆ 大企業の横並び主義
 - 横並びで広範(百貨店的)な、事業・研究領域
 - 事業性・将来にかからわず、当面は維持

2000年以降*

- ◆ マザーズ、ナスダックジャパンの導入、店頭市場の上場条件緩和
- ◆ 人材の流動化
 - 意識の変化、多様化
 - 会社人間への見切り
 - 自己啓発への投資(例:グロービス・ビジネススクール)
- ◆ 「選択と集中」の進展... 大企業からのスピンアウト、退職者の増大
- ◆ 資本市場からの牽制
- ◆ バイアウトファームの活発化

* 項目ごとに時期は若干異なる

ベンチャー起業環境の変化(つづき)

2000年以前

- ◆ すぐには売上げの立たない(技術開発型)ハイテクベンチャーへのリスクマネーが不足していた*(本来的なベンチャーキャピタルの不足)
- ◆ 大学での研究成果の活用が困難
- ◆ 関連分野での創業経験のあるエンジェルが不足



2000年以降

- ◆ ハイテクベンチャーを対象とする、ハンズオン型外資系ベンチャーキャピタルの活動本格化(ウォーバーグピンカス、イグナイト、テックファームなど)
- ◆ 日系大手ベンチャーキャピタルでの改革が徐々に進展
- ◆ 国立大学教員のベンチャー取締役兼任が可能に
- ◆ 主要大学がTLOを設立、活発化
- ◆ 北九州市、福岡市など、大学を巻き込んだベンチャー環境の整備
- ◆ 1999~2000年上場ベンチャーの創業者がベンチャー投資・支援を開始



ベンチャー起業環境は2000年を境に好転しつつある

* インターネットバブル期を除く

マザーズ、ナスダックジャパン、店頭市場 での上場企業例

企業名	分野	株式時価 総額*	公開まで の期間
◆ 鷹山	◆ 3G携帯電話向け半導体の開発	1,307億円	10年1ヶ月
◆ リアルビジョン	◆ 3次元グラフィックLSI開発	354億円	4年6ヶ月
◆ オープンループ	◆ 情報セキュリティ技術開発	480億円	3年5ヶ月
◆ ACCESS	◆ 携帯電話向けブラウザ開発	574億円	4年4ヶ月
◆ サイバード	◆ 携帯電話向けコンテンツ制作	252億円	2年3ヶ月
◆ インターネット総研	◆ インターネットシステム運用技術支援、受託開発	745億円	3年
◆ 楽天	◆ インターネット仮想商店街運営	953億円	3年2ヶ月
◆ マネックス証券	◆ オンライン証券	840億円	1年4ヶ月
◆ イー・トレード証券	◆ オンライン証券	855億円	2年3ヶ月
◆ ベクター	◆ パソコン用ソフトウェアダウンロード サイト運営	389億円	3年9ヶ月

-  1. インターネットバブルの崩壊後、むしろ米国NASDAQよりも上場が容易、株式時価総額上も有利ではないか
2. 「ハイテクベンチャー」は少数... 投資家の注目を集めることは相対的に容易ではないか

* 2001年5月14日現在

ベンチャー自身の課題*

明確なビジョン・戦略がない、あるいは目標がずれている

- ◆ 自社技術の優位性が、グローバルな視点から吟味されていない
- ◆ 事業・商品の姿、差別化ポイントが見えにくい(説明を求めても、なかなか出てこない)。収益モデルが不十分
- ◆ 下請的(技術・商売とも「親会社」に依存しているケースが多い)

偏った経営チーム

- ◆ 技術だけ分かる人を主体として経営されることが多い(ハイテクベンチャーの場合)
- ◆ 一流人材に乏しい(特に論理的・戦略的な考えができ、それを分かりやすく説明できる人)
- ◆ ほとんどのケースは日本人のみで構成され、脆弱なことが多い(起業家精神、グローバルな視野、ダイナミックさ)

ベンチャーキャピタル・社外取締役など外部リソースの活用不足

- ◆ ベンチャーキャピタルへの不信感が強く、あるいはなじみが薄く、「資金提供者」としてのみ接することが多い
- ◆ 社外取締役、アドバイザリーボードなどは、ほとんど活用されていない

* 日系、外資系ベンチャーキャピタル、ベンチャー企業との数十のミーティング、ディスカッション結果に基づきまとめた(2000~2001年)

4. 起業にあたり、どこから取り組むべきか

取り組み方法

まず、明確なビジョン・
戦略を打ち立てる

- ◆ 営利企業としての基本的骨格を徹底的に考え抜き、数ページ以内で具体的に書く。複数のシナリオが想定される場合が多いが、「先のことは分からない」ではなく、それぞれの場合に分けて検討する
 - 自社技術のグローバルな競争優位性
 - 商品の具体的イメージ(顧客ニーズ・対象市場・競争状況・商品イメージ)
 - 売上げと利益の確保方法
 - 外部資源の活用方法(提携・アウトソーシングほか)
- ◆ 一人での検討には限界があるので、同じく起業準備をしている数人のグループでビジョン・戦略案にチャレンジしあう(戦略は次々に見直されるため、起業後も3ヶ月に一度は必要)
- ◆ 米国、韓国、台湾、香港、中国などのベンチャーとの意見交換の場を作って、国際的な視野を加える
 - 参考になりそうなベンチャーにコンタクトし、訪問する
 - アジア系は、日本への留学生組織があるので、趣旨を話して、そこからアプローチもできる

4. 起業にあたりどこから取り組むべきか (つづき)

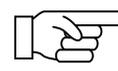
取り組み方法

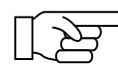
クリティカルマスを超えることのできる経営チームを最初にする

- ◆ ころざしと価値観を共有でき、補完的なスキル・スタイルを持つ1-2名の共同創業者をまず第一に探す
- ◆ 日系アメリカ人、韓国人、中国人、インド人、ロシア人エンジニアやマネジメントを積極的に探し、経営チームのレベルアップ・価値観の多様化を図る
- ◆ 外資系企業でのマーケティング・営業経験者を加える(マーケティングセンスがある上、日本以外のモデルに馴染みがあり流動性が高いため、ヘッドハントしやすい)

ベンチャーキャピタル・エンジェルに積極的にアプローチする

- ◆ 価値観を共有できる、支援能力・問題解決能力の高いベンチャーキャピタル(あるいは、一担当者でも)を体系的かつ真剣に探す。適当なところでお茶を濁さない
- ◆ 学ぶべきところの多いと考えられるベンチャー企業社長に積極的にアプローチし、師事する
- ◆ エンジェルフォーラム・IAIなどで積極的に発表する

 どの項目も十分実行可能。やるのなら、本格的に

 ベンチャーキャピタルは、現在でも有望な投資先の発掘に必死

ベンチャー創成の連鎖メカニズムの考え方

基本的なアプローチ

- ◆ 連鎖メカニズムの全体像を把握する
 - 今すぐアクションのとれる項目は何か
 - 直接的にはアクションがとれないので、その前段階のアクションとして必要な項目は何か
 - それぞれのアクションに対する、適切な成果とは何か。どのくらいのレベルがどのくらいの早さで達成されるべきか
- ◆ インパクトと実施可能タイミングに基づき、施策の優先順位を決定する

メカニズムの解明が不十分だと...

- ◆ 的はずれのアクション、あるいは時期尚早のアクションに取り組んでしまう
- ◆ もう少し続けることが必要なのに、成果が出ないといって変更してしまう
- ◆ もう一段深いレベルのアクションが必要なのに、表面的なアプローチで終わってしまう
- ◆ 大筋は正しいのに、細部が不十分、弱い、あるいは不適切のため、失敗してしまう

「大学発のベンチャー」が活発化していない 本当の理由と対応策(例)

仕組みそのものの不備

- ◆ そもそも、大学が特許を所有できる体制になっているのか
- ◆ 発明者・発明者の属する学部へロイヤルティ収入を配分*しているのか。
- ◆ 研究活動の中心となる博士課程の学生が、研究に打ち込める環境にあるのか。絶対数も十分確保できているのか
- ◆ 教授・助教授が産学連携に取り組みやすい体制にあるのか。
- ◆ TLOが研究の商用価値を把握し、起業支援までできる体制にあるのか

国立大学の独立法人化。職務発明規程の導入(私大は即時)

国立大学は、独立法人化後。私立大学は、即時実施

研究費から十分な学費を出せるように制度を変更。増員

一定時間(週1日)の外部活動の奨励と、その明文化

TLOに民間の優秀な人材を登用。TLOへの支援強化

変革加速のノウハウ不足

- ◆ 「特許申請時に暫定評価に基づいた一部の報償金の前倒し支給をする」、といった当面のインセンティブが弱いのではないのか

具体的な加速の仕組みの設計と導入

キッカケ不足

- ◆ 成功例、ロールモデルがあまりないので、躊躇しているのではないのか。やり方がよくわかっていないのではないのか

マスコミも巻き込み、「スター」「変革チャンピオン」を意識的に作り出す



1. 基本要件が十分に整備されていない

2. 省の枠組みを越えた施策が必要(特に経済産業省と文部科学省)

* MITの場合は、ロイヤルティ収入の15%を特許取得などの経費として差し引いた残りの1/3を配分