

# 学生に期待すること

— 今こそ立ち上がる時 —

知財国・日本の夢を語る学生サミット

2002年3月9日

ブレークスルー パートナーズ

赤羽 雄二

[akaba@b-t-partners.com](mailto:akaba@b-t-partners.com)

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

# 内 容

1. 取り残される日本
2. 変化のきざし
3. どういう準備をしておくべきか

添付資料

# 1. 取り残される日本 国別競争力調査\*

	1997	1998	1999	2000	2001
U.S.A.	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
シンガポール	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
香港	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
英国	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>19</b>
オーストラリア	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
ドイツ	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
日本	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>26</b>

\* IMD The World Competitiveness Yearbook

# 主体的に変化しにくい国

- 世界の変化への感度が低い  
...「世界第2の大国」の幻想か
- 変革への意思決定ができない
  - ◆ 合理的思考、論理的ディスカッション能力の訓練不足
  - ◆ 既得権益の受益者が多く、積極的に動かない
  - ◆ リーダーシップの欠如
    - 横並び、後追いを繰り返す経営者
    - 現実直視を避ける教授会
    - 縦割り、省益重視の官僚
    - 得票、派閥、党益重視の政治家
- 決めても実行しない。骨抜きが多い



「民度の低さ」  
なのか

# 他の国は全力で疾走中

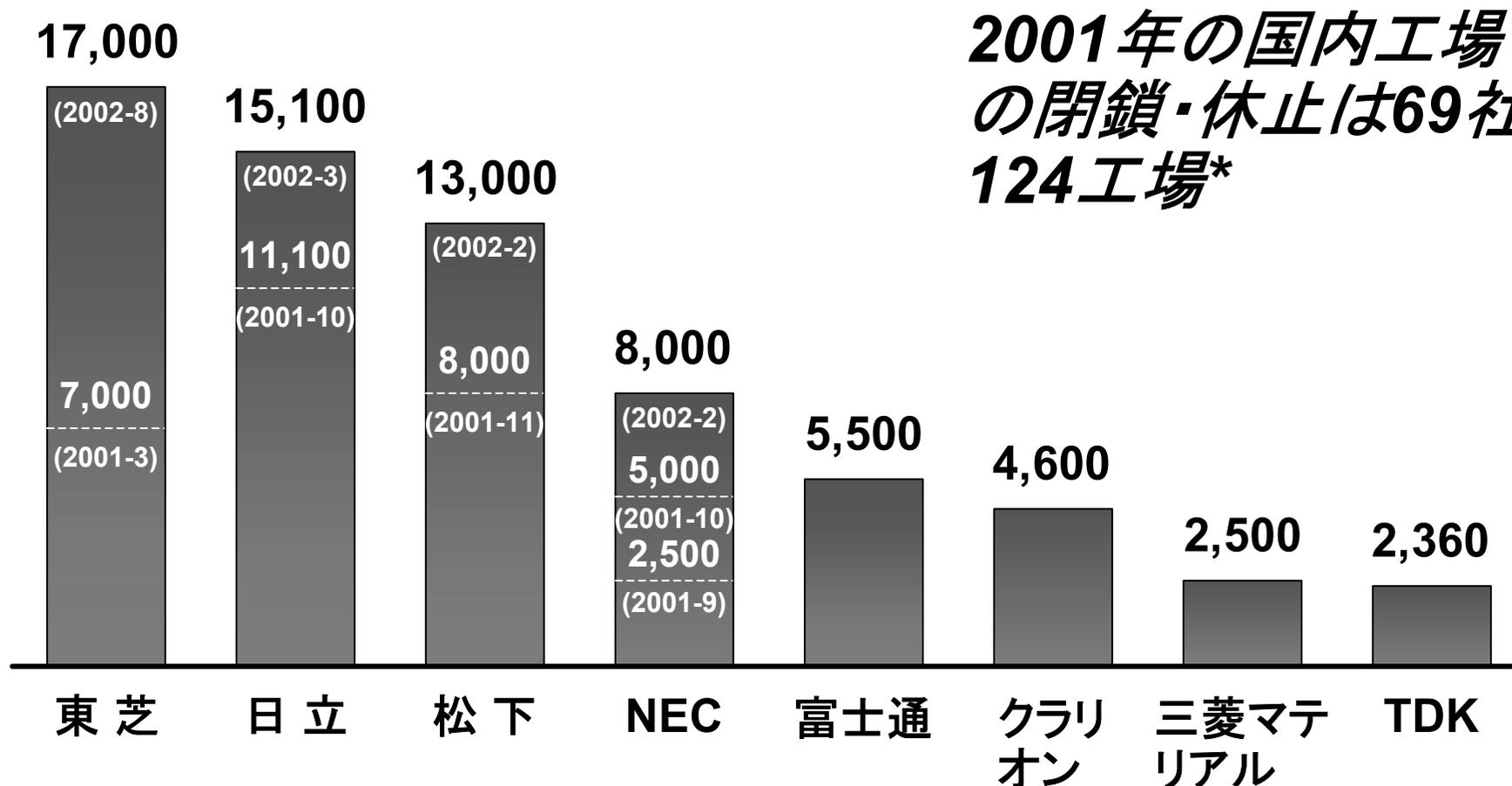
## 中国

- ◆ 中関村など、世界的企業の研究所を多数誘致。世界の一大研究拠点に
- ◆ 米国の大学・企業から、トップクラスの人材が続々と帰国（好条件を提示）
- ◆ 大学がベンチャー起業を全面支援（大学発ベンチャー3000社以上）

## シンガポール

- ◆ トップクラスの科学者を20数カ国から招聘し、知財立国
- ... 京大の伊藤嘉明教授は、助手・院生9人を引き連れ、研究室ごと4月に移籍。遺伝子研究の世界的権威

## 2. 変化のきざし 国内の人員削減(計画)



注: ( )内は、各社の発表時、あるいは新聞に掲載時

\* 上場企業のみ2001年11月現在

資料: 日本経済新聞 2001年11月8日、2002年2月1日、2月22日、3月1日

# 変化のきざし

- 会社分割制度による事業分離、統合： 43社\*
- 取締役会の改革、執行役員制度の導入
- 外資主導の改革（日産、新生銀行など）
- 人材流動化の進展、就社意識の変化
- 国立大学の独立法人化と諸改革の進展
- 立命館アジア太平洋大学、沖縄の大学院大学構想（教授の半数以上は海外から。英語が公用語）

\* 2001年4月施行から8月まで4ヶ月間の累計

# ベンチャー発展の基盤が初めて確立

1998

根幹となる制度の導入が決定

- ◆ 証券取引法全面改正による登録基準の緩和：ベンチャー向け証券市場の開設決定
- ◆ 有限責任投資事業組合の制度化

1999-  
2001

運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正の進展

- ◆ マザーズ、ナスダックジャパンの開始
- ◆ スtockオプションなど、ベンチャー諸制度の充実
- ◆ ベンチャーキャピタル側の意識の変化

2001  
後半

大企業への忠誠心に大きな変化

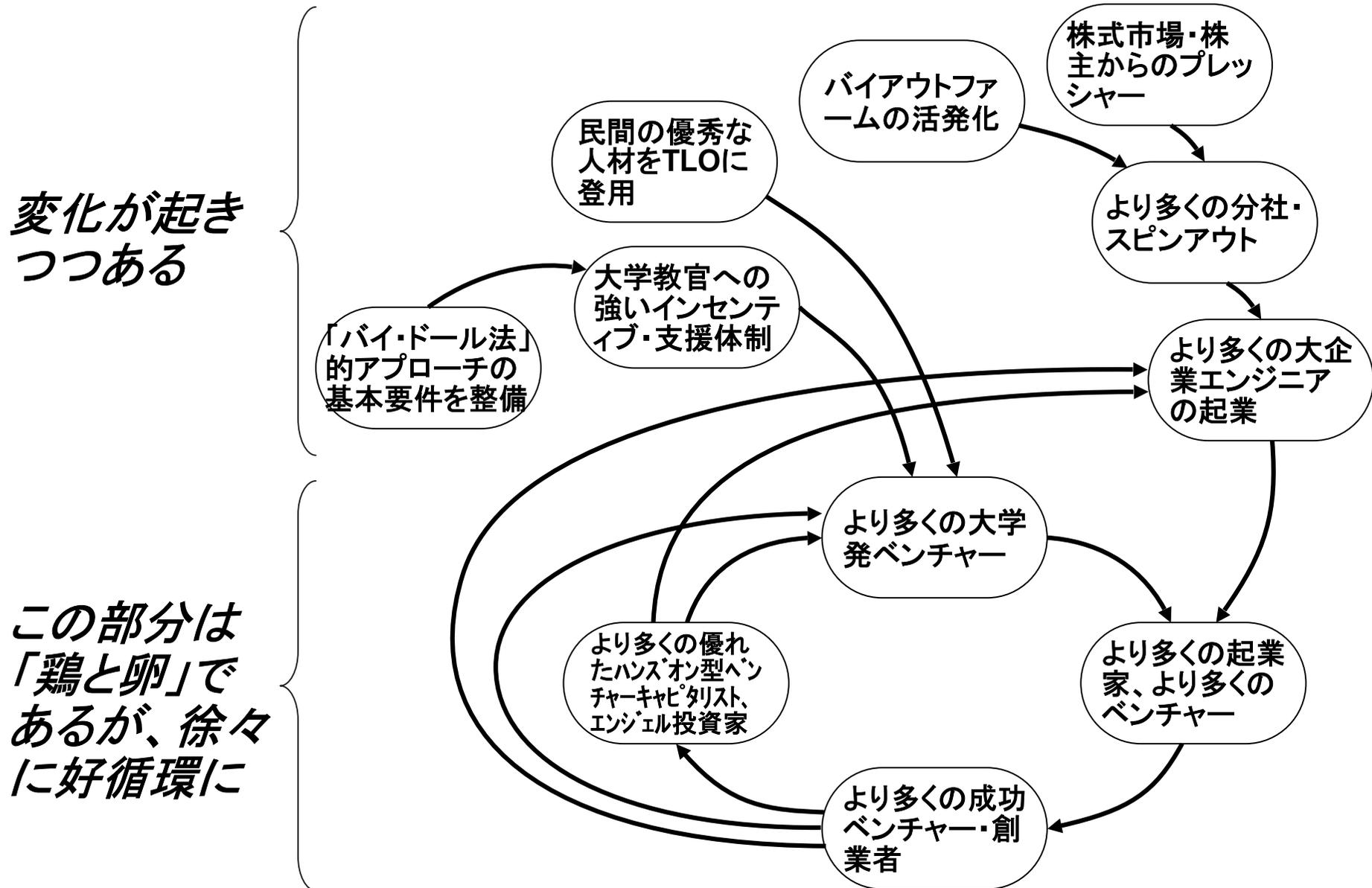
- ◆ 終身雇用を死守していた松下電器が希望退職を募集
- ◆ 他社も雪崩を打って人員削減に着手
- ◆ 優秀な技術者が見切りをつけ始めた

2002-  
2003

ベンチャー創業が大きく増加

- ◆ 「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出
- ◆ 人材流動化が大企業の変革を後押しし、ベンチャー起業環境が更に好転

# ベンチャー創成のメカニズム



# 個人への意味合いは

- アクションを起こさないことがリスクの時代
- アクションを起こせば報いられやすい時代
- 大人、大企業、社会、国には期待できない
- 自分の将来は自分の手で

### 3. どういう準備をしておくべきか 研究者を目指すなら

- 世界最高のレベルを知る
- 自ら発信する
- 他の国の研究者とのネットワークを作る
- 専門外の人と積極的につきあう

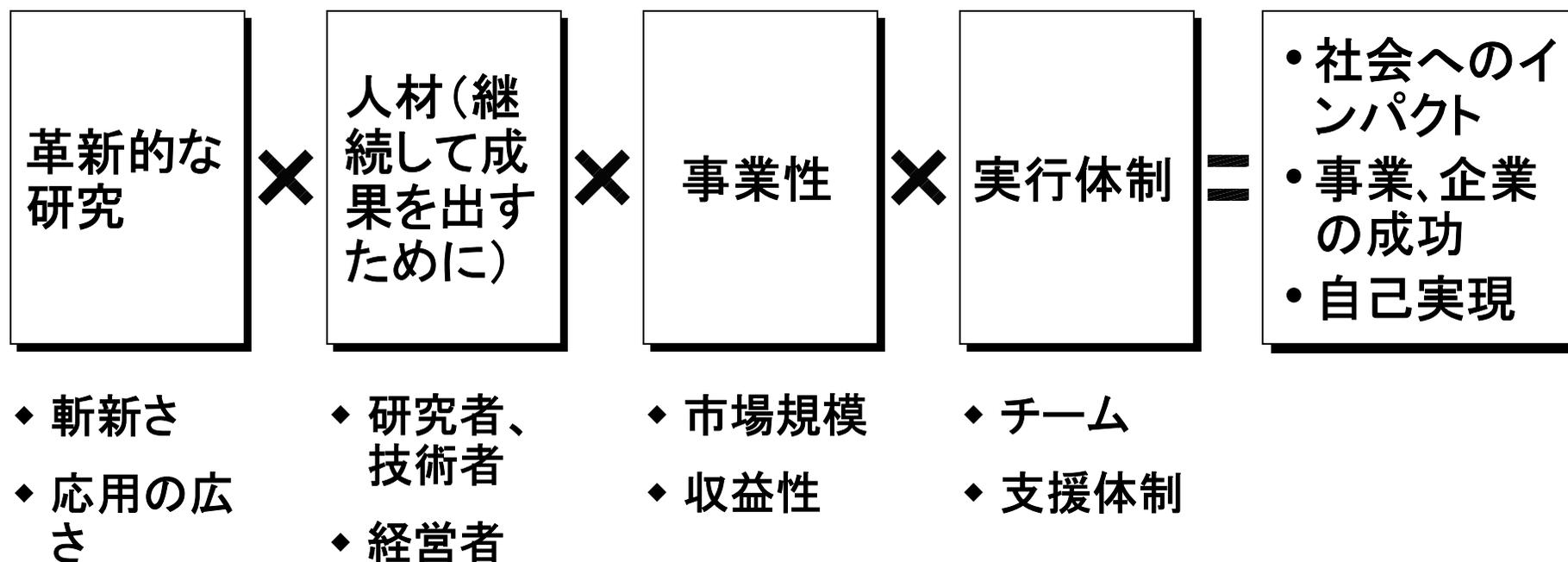
# ベンチャーに関心があるのなら

- 自分の専門分野を徹底的に極める
- インターンをしてみる
- メンターを見つける... 尊敬できる先輩
- 留学生と積極的に交流する
- ビジネスプラン・コンテストに参加する
- シリコンバレーに数週間滞在する

# 模索中の段階であるのなら

- まず、自分の専門分野を徹底的に極める
- 各種の活動に積極的に参加する
- いろいろな人に会う。刺激を受けたら本を読む、インターネットで調べる
- できるかぎり留学する... 日本国内だけでは限界

# 研究・事業成功の必要条件



# 添付資料

1. 韓国のベンチャー起業環境
2. ベンチャーの課題
3. ベンチャー起業への取り組み

# 1. 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。大  
学・研究機関から  
の起業も多数

# 韓国との比較： 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・研究所のチームと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)

## 2. ベンチャーの課題\*

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)

# 3. ベンチャー起業への取り組み

## 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

# ベンチャー起業への取り組み(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