

ケース3：赤羽雄二氏　－ブレークスルーパートナーズ－

ブレークスルーパートナーズは、シリコンバレーでのベンチャーキャピタルのノウハウ、外資系コンサルティングファームで磨いた事業構築・変革スキル、日本大手企業での事業経験などを合わせ持つマネージングディレクターの赤羽雄二氏と森広弘司氏が徹底したハンズオン型のベンチャー支援・投資を手がけている。

ブレークスルーパートナーズ(株) 赤羽氏からのプレゼンテーション

「大学発ベンチャー」への誤解

大学発ベンチャーとは、大学の先生が社長になることではなく、「大学での研究成果、大学周辺の人材、民間の活力が触発現象を起こし、事業意欲を刺激し、ベンチャーが次々に生み出されていく」ことである。

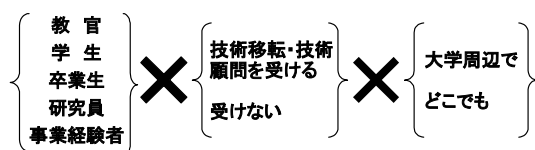
優れた研究成果だけでいいベンチャーが創出されるというのは誤解で、ベンチャー成功の必要条件の1つにすぎない。また、特許を取得するだけでベンチャーは成功するわけでもない。周辺特許も含め、明確な特許戦略が必要である。また、研究成果は、専門家でなくてもその重要性・競合優位性・事業性を理解し、説明できるようでなければならない。

大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティの形成が必要

大学周辺でのベンチャー創出にはいくつかのパターンがある。①卒業生が就職後、技術移転・技術顧問を受け創業・スピンアウト、②学生・研究員が技術移転・技術顧問を受け創業、③学生・研究員が大学周辺で創業（ヤフーを創業したジェリー・ヤンの例）、④教官が大学を離れフルタイムで創業、⑤企業から派遣された研究員が技術移転・技術顧問を

受け創業、⑥企業から派遣された研究員が大学周辺で創業、⑦企業の社員が技術移転・技術顧問を受け創業・スピンアウトなどである。大学を核としたベンチャー創出コミュニティが国内外問わず優秀な人材をさらに惹きつけ、ベンチャー創業が相次ぐ。

大学発ベンチャー創出の組み合わせ



「大学発ベンチャー」の準備と創業チーム

大学発ベンチャーを成功させるには、圧倒的な技術優位性に加え、事業に対する燃えるような意欲と事業経験のある創業チームが欠かせない。大学発ベンチャーの成功は、一般のハイテクベンチャーと何ら変わらず、CEOとCTOに人材を得るかどうかにかかっている。

ただ、大学発ベンチャーにおいては教官のCEOへの信頼が特に重要なため、教官が普段交流している企業の幹部候補生、企業からの研究員、研究室の卒業生などから有能かつコミットしたCEOを探すことになる。

CTOは技術責任者であり、実際に研究に携わったポスドクの研究員（事業経験が望ましい）や博士・修士課程の修了者が望ましく、教官が普段交流している企業の優秀な研究者・技術者も場合により対象となる。

マーケティングと営業の責任者は、ベンチャー設立当初は CEO との兼任も可能である。ただ、なるべく早期に教官が普段交流している企業で大きな成果を挙げたマーケティング・営業経験者、外資系企業やソニー、リクルートなど伝統にとらわれない一流企業のマーケティング・営業経験者を採用する。

大学の先生方はフルで働くことは難しいので、技術顧問としての側面支援が現実的である。

地域ごとの「ハンズオン支援能力を持つ VC」の必要性

研究開発が重要な大学発ベンチャーをきめ細かく支援できる VC は国内には数社しかない。なければ育てるしかない。具体的には、地域ごとに大学、地域のキーパーソンが地域での活動に積極的な VC3~4 社に声をかけ、ハンズオン支援のノウハウ共有化とスキル向上を目指した勉強会を開くことから始める必要がある。こうした VC の集まりは、これまではほとんど行われていない。

大学発ベンチャーを支援する VC が持つべきハンズオン支援能力とは

大学発ベンチャーを支援する VC が持つべきハンズオン支援能力として必要なものは、①教官および創業チームの信頼を得られる真摯な姿勢、熱意、②事業化の観点から研究成果の本質の意味と課題を深く理解できること、③ターゲット顧客の具体的なイメージを持ち、大きな事業構想を描けること、④豊富なネットワーク等を活用して創業チームに必要な人材を選びコミットしてもらえること、⑤創業チームを支援して質の高い事業計画を作成できること、⑥幅広いネットワークを活用して資金の調達や顧客の紹介ができること、⑦戦略的な提携を推進できること、⑧環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握してダイナミックな戦略転換、事業計画の見直しをリードできること、等である。



懇談会における意見交換

Q. 創業チームの構成は誰がどう行うのか。

A. 大学発ベンチャーは、事業意欲の極めて強い人材が大学の画期的な研究成果に触れ、それをベースにベンチャーを創業したいと思うことが大前提。その場合、CEO が創業チームを構成する。現在のよう、ベンチャーを作ってしまったから CEO を探すのでは遅い。これは今後大きな問題を引き起こす。

Q. マーケティングが重視される中で、営業責任者の地位が低くはないか。

A. 開発型の大学発ベンチャーは当面技術・商品開発が中心で営業は2年目以降となる。商品企画としてのマーケティングは CEO が顧客候補との会話・交渉を通じ推進する。売れる商品のイメージは CEOこそ持たねばならない。

Q. ハンズオン支援を持った VC を育てる必要があるといっても、彼らは勉強会などのグループを作っても興味を持たないのではないか。また、VCのみを対象とするのは難しいのではないか。ベンチャー支援は融資など資金の流れ抜きには考えられないのではないか。

A. VC が勉強会などに関心を持たないとは思えない。現にいくつかの VC はぜひ参加したいと言っている。また、大学発ベンチャーでは、資金以前にカルチャーや人の確保が重要である。本当によいベンチャーには現在でも資金が集まっている。

Q. ベンチャーが倒産した時の仕組みをどう立ち上げるのか。

A. 地域に経営人材のプールがあれば、ある程度セーフティネットとして機能する。先輩社長やその奥さんも含めたコミュニティを仕掛けることも有効。

Q. 米国型のスキームを日本に持ち込む考えが強いと感じた。日本には日本的なやり方があるのではないか。例えば、SOHO から細々とベンチャーを立ち上げると失敗が少なく、また、失敗しても被害は少ない。

A. ブレークスルーパートナーズは、米国流、アジア流の双方のビジネスを理解する数少ないベンチャー支援・投資企業のひとつと考えている。米国スタイルを是として単に受け入れる姿勢ではなく、良いものは取り入れようというスタンスに過ぎない。

Q. 長野県の諏訪地域では、キーパーソンが音頭をとって、ものづくりコラボレーションを実践して消費者のニーズにあった新商品開発をしている。このように IT ネットワークを使うことで新しいベンチャーが生まれるのではないか。

A. IT ネットワークだけでつながるのではなく、人の出会い場でイノベーションが生じている。シリコンバレーが正にそう機能している。イノベーションの場をどう作るかが鍵となる。

Q. 大学のトップ 30 による COE 化の議論がある中で、教員などの流動性などから攻めれば確かに変わる可能性がある。

米国のプリンストン大学は留学生が 98%と聞いている。また、ハイテクベンチャーへの就職で、韓国は徴兵制が免除され、スウェーデンでは社会保障が厚遇される。両国とも留学生は少ないが独

自のインセンティブがあり、日本だけが異質である。

A. 大学トップ 30 はベンチャーにもよい影響があるとみており、追い風になるだろう。

韓国のハイテクベンチャー就職による徴兵制免除は強力なインセンティブである。

日本でも 98 年 11 月の有限責任投資事業組合の導入、99 年のベンチャー向け証券市場の整備、2002 年 4 月にはストックオプションの制限緩和、種類株の導入など種々の制度が整備された。2001 年 7 月の松下電器の希望退職の発表以来、大手総合電機メーカーからは 15 万人以上が退社した。したがって、これからベンチャーに関しては本質的な変化が起き、今年から来年にかけて有望なベンチャーがかなり創業されると考えている。そういったベンチャーの上場が 2006 年くらいから活発化し、時価総額 500 億円から 1000 億円規模となる企業も現れると考えている。

日本は諸外国のような強烈なインセンティブはないが、今後着実に変化していく。

Q. コミュニティの場をつくるためには実際にどうしたらよいのか。また、CTO にはどのような人材がよいのか。

A. コミュニティ形成は、定期的集まる場を作り、お互いのネットワークが広がるようにすることに尽きる。面倒見のいい事務局が必要である。

CTO については、技術がわかるだけではなく企業で収益責任の経験のある人材が望ましい。そうしないとベンチャーとして地に足のついた経営ができていく。リクルートのように、収益責任を負って常に小さな事業をどんどん立ち上げることを要求されているような企業出身で技術がわかる人材が大変よい。