

留日企業家・留学生への期待とチャンス

— 急速に変化しつつある日本のベンチャー起業環境 —

中国留日同学総会 企業家協会 講演会

2002年12月1日

ブレークスルー パートナーズ

赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

www.b-t-partners.com

内 容

1. 日本の現状
2. ベンチャー起業環境の変化
3. 留日企業家・留学生への期待とチャンス

1. 日本の現状

主体的に変化しにくい日本、起業家精神の低い技術者、大学教官、学生

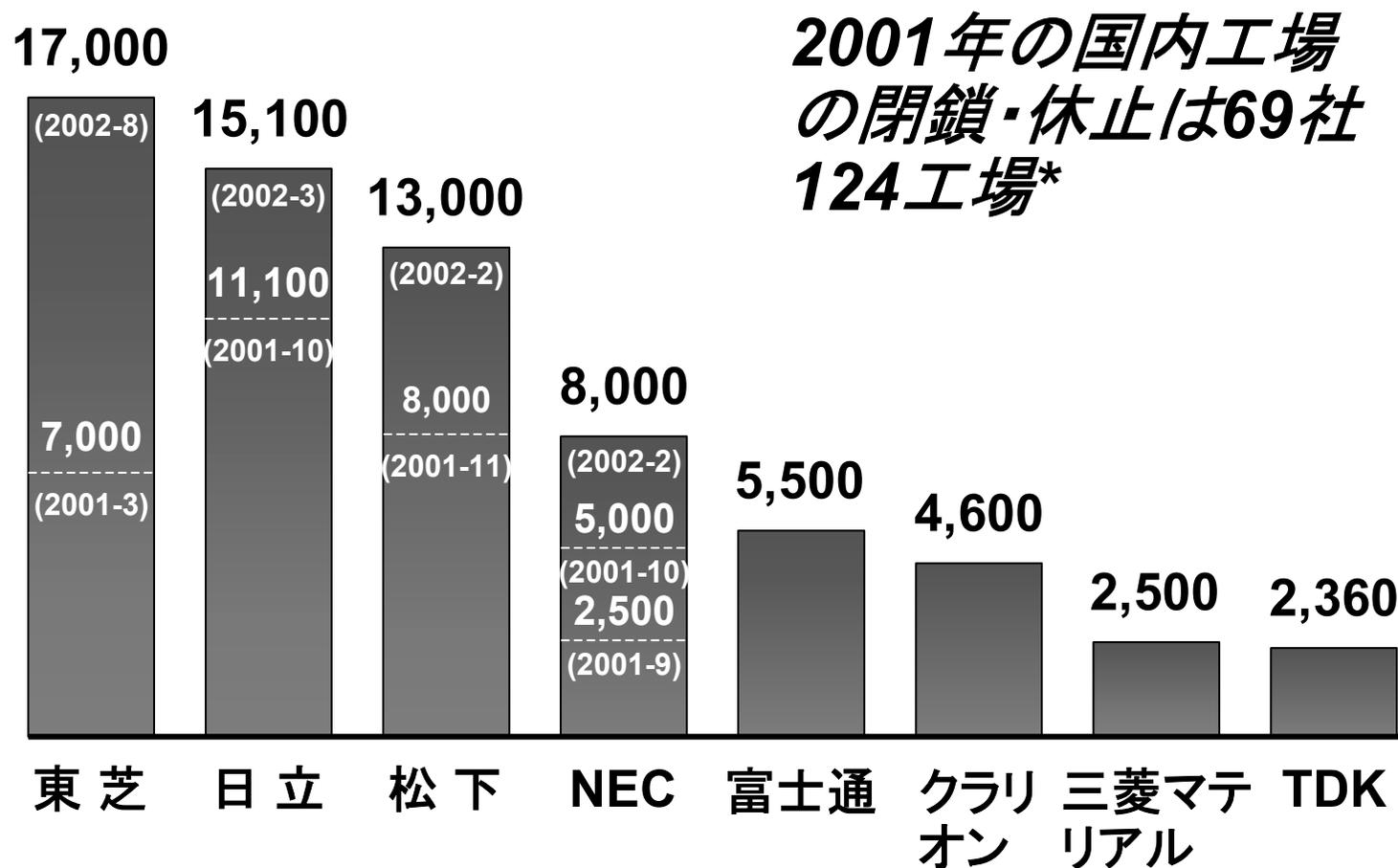
- 世界の変化への感度が低い
...「世界第2の大国」の幻想か
- 変革への意思決定ができない
 - ◆ 合理的思考、論理的ディスカッション能力の訓練不足
 - ◆ 既得権益の受益者が多く、積極的に動かない
 - ◆ リーダーシップの欠如
 - 横並び、後追いを繰り返す経営者
 - 現実を直視しない、大学の教授会
 - 縦割り、省益重視の官僚
 - 得票、派閥、党益重視の政治家
- 決めても実行しない。多くは骨抜き



危機的な状況にあっても有効な手を打てない。個人も起業家精神、事業への挑戦意欲が低い(特に大企業の技術者、理工学系の大学教官、学生)

2. ベンチャー起業環境の変化

国内の人員削減



大企業も
ついに構
造変革に

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

さらに広がる、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-
2002

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・種類株の導入など、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
に決定的な変化

- ◆ 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(初めて)

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

3. 留日企業家・留学生への期待とチャンス

日本のハイテクベンチャーの課題



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)。収益モデルの検討不足
- ◆ 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

- ◆ 経営のわかる技術系の社長が少数
- ◆ 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ような一流の人材が少数
- ◆ ほとんど日本人のみで構成され、チームとして脆弱(起業家精神、グローバルな視野、ダイナミックさなどの点で)

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、先輩社長とのネットワークなどは、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)

「大学発ベンチャー」創業チームの要件

- 強い事業意欲を持つ数名が刺激しあい、ベンチャー創業を目指す。事業への燃えるような意欲が大前提
- 数ヶ月以上にわたり、徹底して検討する
 - その技術をベースに作る商品の市場が本当にあるのか
 - その商品がないと困るお客は誰か
 - 具体的にどう売するのか
 - 何で儲けるのか
- 創業時には、一定以上のスキル・経験を持つ経営チームの確保が不可欠(当初のメンバーで不十分なら、強化する)



CEO
(経営責任者)



CTO
(技術責任者)



営業責任者



技術顧問

- 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(同学総会のネットワークを活用)
- ネットワーク、サーチファームを活用
- 実際に研究に携わったポスドクの研究員(事業経験者が望ましい)
- 実際に研究に携わった博士(場合によって修士)課程学生の課程修了後
- 教官が普段交流している企業の優秀な研究者・技術者
- 最初はCEOの兼任も可
- 教官が普段交流している企業で大きな成果を上げた営業経験者
- 外資系企業、あるいはあまり伝統的ではない日本企業、例えばソニー、リクルートなどの営業経験者
- 実際に研究をリードした教官

留日企業家・留学生への期待とチャンス

- 日本の大学の研究水準は高く、優れたシーズが多数
 - ・トップクラスは米国と同等の水準
 - ・米国と異なり、技術移転・産学連携が遅れ死蔵されている
- ところが、日本の大学、大学周辺には事業意欲の強い人材、経営センスのある人材が乏しく、せっかくのシーズを活用しようという動きが乏しい（「大学発ベンチャー1000社」がプッシュされている今でも）
- 積極的な中国人留学生には、博士・修士課程修了後に研究成果の事業化をリードすることが大いに期待される（競争がほとんどない）。留日企業家は出身研究室や留学生に働きかけ、起業・事業化を促進できる
 - ・日本人を巻き込み、リード（待っても動かないので、こちらのペースで）
 - ・他国からの留学生にも働きかけ、有志を募る
 - ・中国本土とのネットワークをフルに活用（市場、開発チーム、アウトソース先として）
- 教官を巻き込んだ事業化であれば、大企業社会での信用獲得も十分可能
- 事業計画がしっかりしていれば、資金調達は十分可能

事業計画発表、およびエンジェルとの 出会いの場



- **日本エンジェルズフォーラム: www.angels.ne.jp**
 - 全国10数カ所に支部
 - 2ヶ月に一度の事業計画発表会(投資家との交流会)
- **IAIジャパン: www.iai-j.com**
- **日本MITエンタープライズフォーラム:**
http://svrex.adin.co.jp/home/mit-forum/info/info1_j.html
- **総務省 通信・放送機構 情報通信ベンチャー支援センター:**
www.venture.tao.go.jp

参考:

ハイテクベンチャー創業時の検討項目



	一言で言えば	目指すべき水準	例、より具体的に
市場の魅力	お客がたくさんいるのか	大きな事業ポテンシャルを持つ、大変魅力的な市場を対象としているか(規模、成長率、市場ダイナミクス、今後予想される大きな構造変化などの観点から)	<ul style="list-style-type: none">市場規模で1,000億円程度あるいはそれ以上、成長率は10-15%以上期待できるのか市場の構造変化による大きな新市場が数年以内に期待できるか過当競争や、体力のあるプレーヤーが本業外で採算度外視の参入をしそうにないことが前提
競争優位性	人と全然違うのか、すごくユニークなのか	他社製品・サービスとはっきり差別化できる圧倒的な競争優位性を持つのか(技術力、知的財産、組織スキル、事業構造など)	<ul style="list-style-type: none">お客様(市場)が大変困っていることに対して一桁以上のインパクトがあるか(性能、消費電力、工数、コスト等)グローバルな観点から競争優位性を十分ベンチマークできており、説明できるか。数年は先を行っているか
収益性	ものすごく儲かるのか	高収益を実現・維持できる明確かつ具体的な収益モデルがあるのか、作りうるか	<ul style="list-style-type: none">希望的観測、結果オーライではなく、開始前に十分戦略を練り、説得力のある事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるか
戦略提携・ネットワーク	他社、他人を巻き込みフルに活用しようとしているか	ベンチャーの規模では実現困難な、大規模な事業展開を可能にする戦略提携、またはその計画があるのか	<ul style="list-style-type: none">大手企業がなりふり構わずに協業・提携を求めてきているか外部の知恵・資源をどんどん巻き込み取り入れられるオープンな姿勢と求心力を持っているか
経営チーム	この人たちなら約束通りできそうか	社長、開発チームリーダー、商品企画担当の少なくとも一人は超一流か。急成長期に必要な強力な人材を外部からリクルートできる魅力とオープンさを持つか	<ul style="list-style-type: none">社長は、戦略的・合理的思考、素早い意思決定力、断固たる決断力、先頭に立って組織をリードするリーダーシップ(ビジョン、熱意、部下の信頼)を持つ人材かあるいは、開発チームリーダーは、技術上のボトルネックを解決し、外部のリソースなどもフルに活用した複雑・大規模なプロジェクトを完遂した経験を持つ人材か急成長期に必要な強力な人材を惹きつけるところまで立ち上げていけるチームか。社長職、CTO職などを譲ってもベンチャーを成功させたいというオープンさを持つか