

## 九州工業大学「産学連携・新事業創造セミナー」(第4/4回)

日 時： 2003年1月31日(金) 14:00-16:00

テーマ：「アントレプレナー、ベンチャーを支えるコミュニティの作り方  
—大学発ベンチャーの促進メカニズムと産・学・官が果たすべき役割—」

講 師：赤羽 雄二氏

(ブレイクスルーパートナーズ株式会社マネージングディレクター、  
元マッキンゼー ソウルオフィスパートナー)

(赤羽氏)

私は北九州市の対岸にある下関市彦島の出身で、小学校3年から札幌、高校1年から東京におります。これまで、日本の大企業勤務、留学、外資系のコンサルティング会社への転職、韓国財閥への10年にわたるコンサルティング、ベンチャー投資・支援会社の創業など、いくつか違うタイプの経験をしましたので、それを踏まえてお話ししたいと思いません。

大学卒業後、小松製作所でダンプトラックの設計に8年間従事し、日本の大企業の実態とそこで働く「やるせなさ」を理解し始めたところで、シリコンバレーの中心となっているスタンフォード大学に2年間留学しました。その時点では転職をするつもりなど全くなかったのですが、お誘いもあり1986年にマッキンゼーという外資系の経営コンサルティング会社に入社しました。

マッキンゼーは1926年設立で、世界最高の経営コンサルティング会社と言われています。5,000名以上のコンサルタントが世界数十カ国で働いており、大企業の会長、社長の夢、要望や悩みを聞いて、業績を向上し経営革新を進めるお手伝いをします。

その中で、私は1990年から韓国のある大財閥の経営革新を担当していました。最初は4か月の予定が、韓国人の気質・スタイルに大変マッチし、予定を越えてもう半年、1年、2年ということで結局10年半にわたりました。月曜朝ソウルに飛んで金曜日の夜に戻る生活です。経済金融危機が1997年夏にタイで始まり刻一刻と韓国に近づいてくるのを肌で感じました。韓国に到達するのが明らかとなった12月には財閥会長・社長のために対応策を立案し、韓国大統領に対して国家レベルの提案もしました。こういったプロセスで、韓国がどうやって危機を乗り越えたか、その直後どうやってベンチャーブームが起きたか、三星が現在年数千億円の利益を上げるまでどのように見事な構造変化を遂げたのかということも全部つぶさに観察しておりました。

1998年から2000年にかけてはインターネットブームということもあり、私がおりましたマッキンゼーでもベンチャーを新しく設立するとか、あるいはベンチャーキャピタルに

対してアドバイスをするということが随分ありました。その関係もあってシリコンバレーのベンチャーキャピタルにいた私の友人にお話を聞く機会が増え、結果としてそちらへ転職をするにいたったわけです。

シリコンバレーはどうダイナミックに動いているのか、ベンチャー起業環境が日本はどう違うのか、いったい日本はどうすべきか、という一連の重要な問題があります。よく「日本には日本独自の答えがなくてはならない」という言い方をしますが、私はあまり日本の特殊性を強調すべきではないと考えます。特殊性の議論はとかく言い訳につながるが多いからです。

韓国の実態を中から外から、日本を外から中から 10 数年にわたり観察した経験、さらに日本や韓国の大企業や中堅企業、あるいは政府がどう変革できるか、ということへの働きかけと経験、それに加えてシリコンバレーの最先端のベンチャー投資・育成の実態に触れた経験が今日の私のお話のベースです。

さて、私の現在の仕事ですが、シリコンバレーのベンチャーキャピタルから 1 年前にスピナウトし、ブレイクスルーパートナーズを共同創業しました。素晴らしい技術を持った大企業の技術者や、大学・国公立研究機関のトップクラスの研究者が事業化による社会貢献と自己実現に強い関心を持つ場合、構想段階から相談に乗ってベンチャーを設立支援し、資金を調達し、その後の成長がスムーズに行くよう、継続的にアドバイスします。

私自身は、大企業の経営変革に 15 年ほど携わっておりましたので、今後の 15 年ぐらいは日本発の世界的ベンチャーを生み出すことに全力を投入したいと考えています。徹底した支援は数多くできませんので、年間 2~3 社、競争力のあるベンチャーを生み出し育てていきたいと思っています。そういった有望なベンチャーがどこから生まれるかといえば、大企業エンジニアのスピナウト、あるいは大学の研究者からということで、かなりの時間をこのような場での働きかけにかけています。

今日はお手元の資料に沿ってお話しますが、「産学連携をどうやって本当に進めるか」、「変革しにくい大学、官僚がどうやったら変わるのか」、あるいは「ベンチャーをどうやって実際立ち上げていくか」、そういった内容もカバーできます。時間の半分は私がお話しし、半分は質疑応答に当てたいと思います。

今回は 4 回シリーズの最後だということもありますし、実際のところ「いろいろなことが動いているがどうもよく分からない、じっくり来ない。どう考えたら良いかがなかなか見えない。人によっても言うことが違うし」ということで、迷っていらっしゃる方のほうが恐らく多いのではないかと思います。その意味で、今日の資料とは離れたところも含めて、なるべく質疑応答の時間を増やし、今日来られた方の何割かの方々が、「やっと少し方向が見えた」と手ごたえを感じてお帰りいただければ幸いです。

今日はどういう分野の方々が来られているか把握しておきたいので、大学関係の方々、企業関係の方々、ベンチャー支援の方々、それから官の方々ということで手を挙げていた

だけですか。

(挙手の状況を見て) 分かりました。ベンチャーを支援する側の方はあまりおられないし、官の方々が割に多いようですね。では、用意した資料のご説明にはいります。私のホームページ (<http://www.b-t-partners.com>) には、これまでの講演資料がすべてアップされています。今日のお話以外にも、「ベンチャーの失敗事例を数十集め、失敗パターンを把握し要因を分析して、どう対処すべきかを整理」したもの、「問題解決スキル、すなわち新しいことを次々に企画したり、経営変革を進めるために不可欠な問題解決能力の向上にどう取り組むかを整理」したものなどがあります。他にも、韓国のベンチャー起業環境がいかにか日本より進んでいるかも説明しておりますので、ぜひご覧いただきたいと思います。

(以下スライド併用)

[スライド0 : 表紙]

**アントレプレナー、ベンチャーを支える  
コミュニティの作り方**

— 大学発ベンチャーの促進メカニズムと産・学・官が果たすべき役割 —

九州工業大学「産学連携・新事業創造セミナー」第4回

2003年1月31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

本日のタイトルは、「アントレプレナー、ベンチャーを支えるコミュニティの作り方」です。シリコンバレーの成功要因を1つだけあげるとすると、スタンフォード大学を中心に素晴らしい人材が集まったことでしょう。世界トップクラスの教授陣とカリキュラムに惹かれ全世界から優秀な学生が集まり、そこそこの給料

で雇えるし供給も豊富だということで、キャンパスの周辺にベンチャーが多数設立されたわけです。

ご存じのように、ヒューレットとパカードがターマン教授に支援され、激励され、ガレージで創業したあたりからその流れが生まれました。私はスタンフォードに2年間留学して、そこで感じたことも現在の私の重要なベースになっています。

余談ですが、「エンロンやワールドコムなどの事件を見るとアメリカ的モデルは崩壊したのではないか」という話をする人が多いようですが、本当は何が起きて、その後どれほど真剣に対策が取られていて、一方日本は何が起きているか起きていないのかを考えると、安易にこの考え方をお勧めすることはできません。

本日のタイトルには、この福岡県を中心として優秀な人を引き付け、ベンチャー・産学連携・イノベーションがどんどん生まれる場をつくっていただけたら、という私の思いが

込められております。

[スライド1：目次]

## 内 容

1. 大学発ベンチャーへの誤解、間違った期待
2. 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ
3. 大学発ベンチャー創業チームの要件
4. VC\*が持つべきハンズオン支援能力
5. 地域ごとにハンズオン支援能力を持つVCを育成
6. 大学発ベンチャー促進の前提条件
7. 産・学・官が果たすべき役割

\*ベンチャーキャピタル(ベンチャーに投資し、経営支援・アドバイスを通じて成功に導くことを使命とするが、従来、問題点が多数指摘されている)



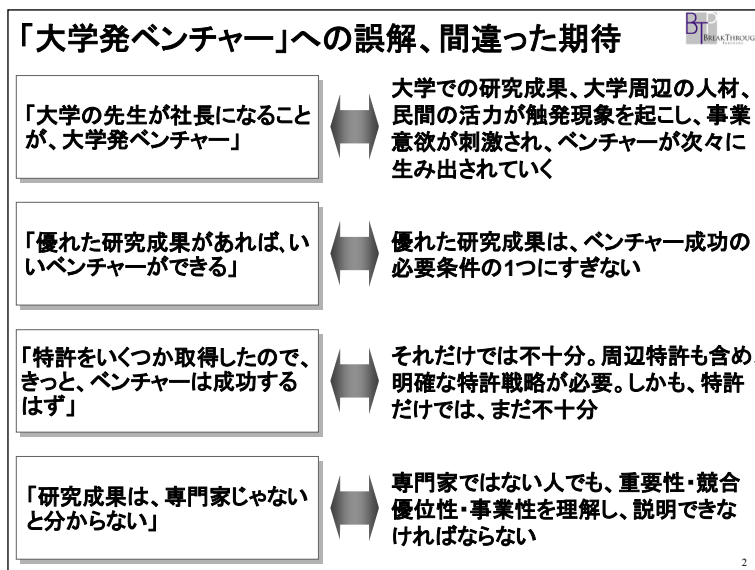
本日の内容ですが、まず、大学発ベンチャーへの誤解、間違った期待を明らかにします。次に、「大学を核としたベンチャー創出コミュニティ」とは何かを述べます。それから、ベンチャーでは創業チームが何よりも大切ですが、実際はかなりいい加減ですので、創業チームの要件を明らかにします。次に、ベンチャーを成功さ

せるためにはベンチャーキャピタルが欠かせませんが、日本には優れたベンチャーキャピタルが多くありません。それについて述べます。それから、大学発ベンチャー促進の前提条件をお話したいと思います。重要にも関わらず、かなり無視されているのが実態です。最後に、そういった流れの中で産・学・官がそれぞれどういう役割を本来果たすべきか、どういうスタンスでいるべきかという話をします。

ベンチャーキャピタルという言葉が聞かれたことのある方は多いと思いますが、彼らの仕事をごく簡単に言いますと、ベンチャーに投資をして経営支援し、事業を成功させることです。投資家から集めたお金をファンドとして、通常は10億円ぐらいから50億、あるいは100億円を集めて、ベンチャー1社あたり数千万円から数億円投資します。そのベンチャーが成功し、上場するなり他の会社に売却されたときに、元の額の何倍かになって戻ってきます。それを最初の投資家にお返しする、お返しする時にそのうちの2割を報酬としていただく、という仕事です。

ところが日本には、投資家からお金をきちんと集める仕組みが1998年の暮れまで制度として存在していませんでした。そうした中で、本来のベンチャーキャピタルとはかなり異なる仕組みの企業活動が多数生まれ、様々な問題を起こしています。

なお、ご質問やご意見など、「今日はこういうことが聞きたかったのだ」ということがありましたら途中でどんどん手を挙げてください。産学連携という大変チャレンジングな活動をされている皆さんですから、途中でどんどん発言できるくらいでなければならないと思います。



大学発ベンチャーへの誤解ということ言えば、大学発ベンチャーと一番関わっていらっしゃるベンチャーキャピタルやTLOの方々が現場で実際に聞く声に結構驚くものがあります。

「大学の先生が社長になることが、大学発ベンチャーである」。これはそういうことではなくて、大学での研究成果、大学周辺の人材、

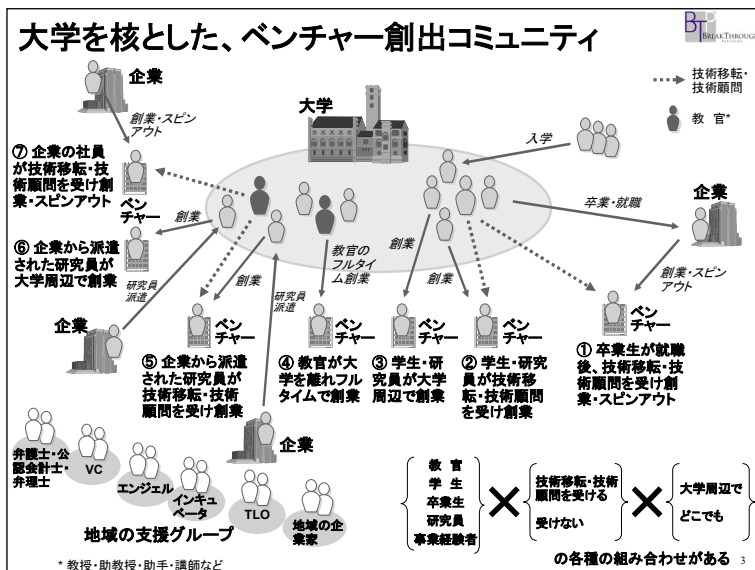
民間の活力が触発されて、事業意欲が刺激され、ベンチャーが次々に生み出されていくようなことが大学発ベンチャーのあるべき姿ではないでしょうか。

「優れた研究成果があれば、いいベンチャーができる」。これも大きな誤解で優れた研究成果は必要条件ではありますが、十分条件ではありません。

「特許をいくつか取得したので、きっとベンチャーは成功するはず」。こういうセリフを言う先生も実際にいたらしくて、びっくりしておられました。大学はこれまで特許もベンチャーも重視していなかったわけで、当然いくつか特許を出したりはしていますが、ベンチャーとして競争の場で戦っていくには全く不十分なことのほうが大半です。

「研究成果は、専門家じゃないと分からない」。バイオ系であるとか、非常に難しいテーマであるほど、ご本人もこのように思っているようですが、研究成果を事業化する手段の一つがベンチャーです。そのベンチャーが自分だけではなかなか進まないの、資金を集めたり人を集めたりするわけです。事業として普通のひととの接触が多いわけですから、専門家でなく素人でも分かるように、大切なポイントを整理し、説明をすることがむしろはるかに大切です。

[スライド3：大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ]



「大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ」の図ですが、当たり前すぎて「どこが新しいのか？」と言われたら困るのですが、日本にはほとんど存在していないのも事実ですので、ご説明します。

この楕円形のところが、まさにこの福岡県の北部、皆さんのいらっしゃる場所とお考えください。求心力

的なものとして大学のキャンパスがあります。ただキャンパスの実際の敷地だけではなく、その周辺何キロかという範囲で見ていただくほうがいいと思います。まず図の右上ですが、学生（白い人のマーク）が入学してきます。黒いマークは教官を示しています。普通は、右向きの矢印にありますように就職します。その人が10年から15年ぐらい経ってから創業したりスピンアウトしたりすることを表しています。

この図の①は、卒業生が就職後、技術移転・技術顧問を受け創業・スピンアウトする、これを大学キャンパスの周辺でぜひやってほしいということです。②は、学生や研究員。研究員は企業から派遣された方のことを示しています。彼らが技術移転や技術顧問を受けて創業というのが②番目です。③は、学生・研究員が大学周辺で創業。米国のヤフーもこのケースです。④は、教員が大学を離れフルタイムで創業。これもないわけではありませんが、ごく僅かですし、教員は経営の経験がないので、あまり期待できません。有名な例は、米国スタンフォード大学の教授だったジム・クラークがシリコン・グラフィックスを創業して大成功し、アンドリーセンを見出してネットスケープを成功させ、それからもう1社設立しましたが、彼は学生をうまく活用するためにスタンフォードの先生になったという説もあるぐらいですので例外的です。⑤は、企業から派遣された研究員が技術移転や技術顧問を受けて創業。⑥は、研究員が大学周辺で創業。⑦は、企業の社員が技術移転や顧問を受けてスピンアウト。少なくともこの7つのタイプがあると考えられます。

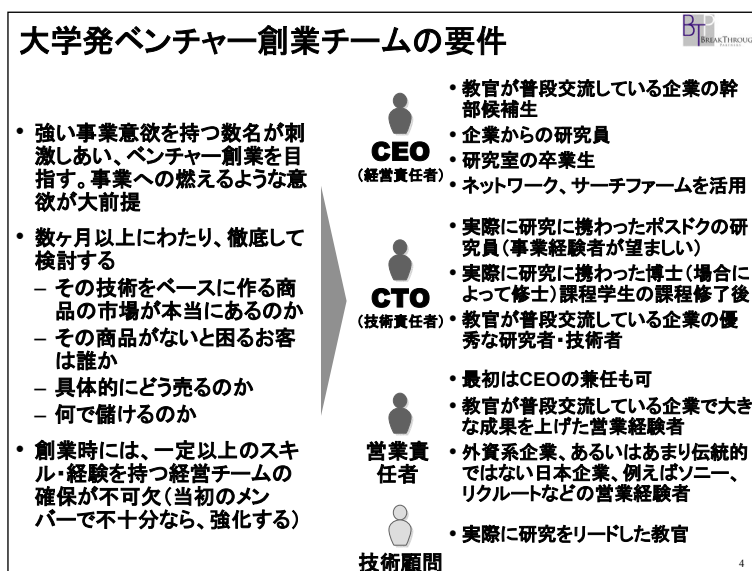
この他にもいろいろ考えられますが、ポイントは大学の最先端の研究シーズが人を引きつけることによってコミュニティができ、大学の近くはオフィス代も安いし仲間もいるし、ちょっとした相談もできるし、住み心地も良いし、そこで創業しようということです。スタンフォード、MIT はまさにこれです。ぜひこの地域にこういう場をつくっていただきたい。狭義の大学のキャンパスではもちろんなく、周辺地域との連携が不可欠です。

ここで大事なものは、弁護士、公認会計士、弁理士などプロフェッショナルのサポート、ベンチャーキャピタル、地域の資産家、成功した起業家、エンジェル、TLO などです。インキュベータはスペースを安く提供し、経営に役に立つアドバイスをする必要があります。こういった地域の支援グループをうまく取り込んで、ここで頑張ろうという雰囲気を作り出してやっていくことが大切です。

この図の中で組み合わせを考えますと、教官、学生、卒業生、研究員、事業経験者などが技術移転か技術顧問を受ける、あるいは受けないという各種の組み合わせがあります。このうち、学校とは全然関係ない人が技術移転・技術顧問を受けずにキャンパス外で起業した場合は違いますが、それ以外の組み合わせは大学周辺で起きうることであり、すべて大学発ベンチャーと呼んでも差し支えないと思います。アメリカの統計もそれに近い考え方だと理解しています。

こういうベンチャー創出コミュニティをいかに作るか。そのためには、大学か地域の、少なくとも 10 年以上はコミットできるようなキーパーソンやオピニオンリーダーがひたすらこういう活動を続けていくことです。お金の問題ではなく、盛り上げる作業だろうと思います。それをぜひこの地域で生み出していただければと思います。

[スライド4： 大学発ベンチャー創業チームの要件]



大学発ベンチャーは今 400 社を超えています、残念ながら、大事な要素が軽視されているようです。ベンチャーと呼ぶからには、従来のな中小企業とは異なり、投資家から出資を募り、数年以内に大きく成長し、上場するなり売却するなりして、出資者に大きなリターンをもたらす必要があります。

現状は、そういった基本がかなり無視されています。例えば、図には「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」とありますが、ここには、技術的に高いとか、経験があるという言い方をしていないわけですね。「意欲」がやはり一番大切だということです。ご存じのように渋谷のビットバレーで 98 年から 2000 年にかけて何百社かのベンチャーが設立され、それがインターネット・バブルの崩壊とともにかなり無くなってしまいました。それに対する非難が多くて、意義

についてあまりディスカッションされていないのですが、意欲という意味においては、あのノリが結構重要だったと思います。

そういった意欲があって、かつ数か月以上にわたり徹底して検討すること。これは、従来のベンチャーではあまり見られなかったことです。強い事業意欲と真剣かつ徹底的な検討をすること。その技術をベースにした商品の市場が本当にあるのか？ その商品が無いと本当に困るお客さんは誰か？ そういったお客さんは具体的に誰で、どういうことにお金を今使っているか？ 具体的にどう売するのか？ 何で儲けるのか？ こういった深く徹底した検討には、どうしても数か月以上かかります。

創業するのは大変なことなので、あるレベル以上のスキル・経験を持つ経営チームが不可欠です。最初のメンバーは、大学発ベンチャーでは学生が多かったりしますが、それではスキル・経験とも不十分なので、中心人物を見つける必要があります。それは、CEO とCTO、すなわち経営責任者・社長と技術責任者の2人です。ハイテクベンチャーの場合、営業責任者は最初には必ずしも必要ありません。当分の間は社長で十分です。研究を指導された教官は、技術顧問としてパートタイムでアドバイスし、本来の研究と教育を続けていただくのがよいかと思います。

CEO に関してですが、現在の日本には、プロフェッショナル CEO の供給プールが確立していません。アメリカとは大いに違います。教官側も関連ベンチャーに CEO を雇うことに慣れていない、信頼感も大事ということで、残された方法は、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、あるいは研究室の卒業生、ということになります。何千人以上もいる研究室・大学の卒業生に声をかけることも有効だと思います。この数年、東京、大阪などの大企業のリストラが激しく進んでいます。総合電機メーカーなどから、20万人前後の方々がこの2年間に退職・離職しました。この人たちの中から、優秀な方に大学発ベンチャーの経営者として戻ってもらうのです。この地域でいえば、北九州市、飯塚市、あるいは福岡県出身の、大阪、東京、名古屋などに出て行っている方々になります。地域といっても、福岡だけに限らず、九州全般でもいいですし、それこそ西日本でもよいのですが、何万人以上もいらっしゃるわけですから、そういう人たちから絞りこんでいて、一本釣りのアプローチを仕掛けていくというようなことができると思います。

CTO としては、実際の研究に携わったポスドクの研究員がたぶんベストかと思います。研究員とは、企業から派遣された人で、できれば事業経験者として収益責任を負ったことのある人がベストです。そうでなければ、実際の研究をした博士、あるいは修士課程の学生の修了後。あるいは、教官が普段交流している企業の優秀な研究者、技術者の中から選ぶことが望ましいと思います。

社長と技術責任者の2人がしっかりしていれば、そのベンチャーは恐らくかなりのところまで行けると思います。こういった経営幹部の重要さが今は軽視されていたり、あるいは探す努力が不足して、結構安易に手近な人が兼任したりしています。



[スライド5： 大学発ベンチャーを支援するベンチャーキャピタルが持つべき、ハンズオン支援能力]

## 大学発ベンチャーを支援するベンチャーキャピタルが持つべき、ハンズオン支援能力

- 教官および創業チームの信頼を得られる真摯な姿勢、強い熱意、豊富な実務経験を持つ
- 事業化の観点から、研究成果の本質的意味と課題を深く理解する
- ターゲットとする顧客の具体的なイメージを持ち、大きな事業構想を描くことができる
- 豊富なネットワークとサーチファームを活用して必要な人材を選定・説得し、コミットさせることができる
- 創業チームを支援し、戦略性の高い、質の高い事業計画を作成することができる
- 幅広いネットワークを活用し、資金の調達、顧客の紹介、戦略的提携の推進ができる
- 環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握し、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

- 事業立ち上げ・事業開発経験および、高い問題解決能力が必要
- 証券・保険・銀行からの出向者を主体とする従来型金融系ベンチャーキャピタルのスタイルでは困難

大学発ベンチャーを支援するベンチャーキャピタルに話を移しますが、「ハンズオン」という言葉を聞かれた方も多いと思います。ベンチャーキャピタルは、もともと日本には存在していませんでした。店頭市場などの上場基準が大変厳しかったために、創業 20、30 年以上たち、業績もそこそこよいのに上場を特に意識

していない企業が日本には多数ありました。そこに証券会社が注目し、「こういう会社を上場させれば手数料を稼げるし、また投資をしておけば上場益も得られる」ということで、金融子会社を設立しベンチャーキャピタル業務を始めました。それを他の証券会社が見ない、また保険会社が見ない、銀行が見ならって、同様のねらいを持つ「ベンチャーキャピタル」と呼ばれる会社が数百社できました。

そういう生い立ちがあったために、技術が高く出来たばかりの会社に投資をして、それを育て、大きく成長させるというねらいを持ち必要な体制作りをしてこなかったのが今の日本のベンチャーキャピタルです。

大学発ベンチャーの支援には、そういった日本のベンチャーキャピタルとはかなり違うスタイルが必要です。それは「教官および創業チームの信頼を得られる真摯な姿勢、強い熱意、豊富な実務経験を持つ」、「事業化の観点から研究成果の本質的意味と課題を深く理解する」、「ターゲットとする顧客の具体的なイメージを持って、事業構想を描くことができる」。それから、「環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握し、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」などです。

ハイテクベンチャーは、数か月で事業計画をどんどん見直していきます。それを支援するには、事業立ち上げや事業開発の経験と高い問題解決能力が不可欠です。証券、保険、銀行からの出向者を主体とする従来型金融系ベンチャーキャピタルは、通常そういったスキルと経験が乏しいです。もちろん非常に素晴らしい方もいらっしゃいますがごく少数です。一般にはスキル、経験だけでなく、そういう支援をしようとする意欲、させようという会社の体制が不足しています。ハイテクベンチャーの創業期を支援するには、姿勢としては 24 時間 365 日体制で、創業者を全面的に支援することが必要です。

それから、創業期に徹底したきめ細かな支援をするには、一人が年間2、3社ぐらいしか面倒を見られません。ところが今の日本のベンチャーキャピタルではその2倍も3倍も投資しないと回らないスキームの中で動いていますので、やりたい人がいてもできないといった非常に難しい状況にあります。

ここにいらっしゃる皆様方は、産学連携や大学発ベンチャーの成功、地域の発展ということにご関心があると思いますが、一番のボトルネックは今申し上げた、創業期にきめ細かな支援を提供できるベンチャーキャピタルが極めて少ないことです。

(フロア)

例えば、それだけべったりとサポートするということになると、恐らく今よりもっと高い確率でベンチャーが成功する必要があるのではないかと思います、そのあたりのリスクというのはどういったかたちになるのでしょうか？

(赤羽講師)

その通りですね。ベンチャーを徹底的に支援するためには、まず社長がしっかりとして主体的であることが大前提です。そういう場合はお手伝いできるわけです。何もかも甘やかして全部やってあげるという意味ではありません。あくまでも社長重視で支援をする。ベンチャーの社長は、大変困難な状況下でゼロから全て生み出すために、自分だけで走り続けたいといけません。それには世の中の環境は厳しすぎるので、少しでも大変さを減らしてあげましょうというのが、このハンズオンのベンチャーキャピタルです。姿勢はそういうことです。

そうすると、本当にりっぱな志があり、ある程度以上のバックグラウンドのある社長、経営チームがリードするベンチャーでないと、効果的なお手伝いできません。ということなので、ご質問に戻りますが、支援対象となるベンチャーへの要求水準が高く、厳選されます。参考1にベンチャー創業時に目指すべき水準を整理しましたのでご説明します。

[スライド参考1：ベンチャー創業時に目指すべき水準]

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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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えないことが前提</li> </ul>
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"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>
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"> <li>希望の報酬、結果オーライではなく、開始前に十分戦略を練り、販路力のある事業構造を描いているか。少なくとも、描きうるか</li> </ul>
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のか	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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>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了した経験を持つ人材か</li> <li>急成長期に必要な強力な人材を揃えつづけるまで立ち上げていけるチームか。社長職、CTO職などを揃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</li> </ul>

注：技術で差別化するハイテクベンチャーを主とした

この基準を見ると「こんなのはとても無理だ」と思われる方が多いと思います。が、初めに極めて高い目標を掲げ徹底した努力を何年も続けなければ、ベンチャーは成功できません。「大学発ベンチャー1000社」という掛け声の中で400社以上設立されましたが、目標水準の低いベンチャーの大半は、残念ながら失敗すると

言わざるを得ません。

要点だけ述べると、お客さんがどのくらいいるのか？ 人と全然違うユニークさは何か？ すごく儲かるのか？ 他社、他人を巻き込んでやろうとしているのか？ この人達なら本当に約束どおりできそうな姿勢、実績、スキルがあるのか？ ということなどです。

最低資本金1000万円以上の制約が無くなって、誰でもすぐに起業ができるようになりました。それはそれで非常に良いことです。間口が広がるという意味では日本には非常に良い制度変更だと思いますが、実施に当たっては、高い目標ときわめて真剣な取り組みがなければ成果にはつながらないと思います。

(フロア)

そうしますと、恐らくこういった緻密な計画や、具体的な戦略、戦術等を押さえておかなければいけないということは、実際創業した経験のある人なら分かると思うのですが、創業前の学生の場合だと、こういった認識がなかなか持ちにくいのではないかと思います。そういう意味で、どちらかと言うと、今の流れのようにどんどんベンチャーを起こす機運をつくって、1度目、2度目は失敗しても経験を積んでいく。こういった計画を立てていくという部分が本当に大事だということは、恐らく肌で感じないと分からない部分ではないかと思えます。そのあたりを含めて、ベンチャーをどんどん起こすというのは良いことではないかと思えますが、いかがでしょうか。

(赤羽講師)

おっしゃる通りです。肌で感じないと、なかなかできない。私は学生がどんどんやれば良いと思っているのですが、この地域でのコミュニティ作りということを考えると、成功

した事業家が数十人はいるはずですし、あるいは、この地域出身で大企業でかなり大きな成果を出した方々が多数いらっしゃいます。そういう 50 代、60 代、場合によっては 70 代の方々と学生や、あるいは大学発などの会社を作ろうとされる方々の接触の場をきちんと設けることが大切だと思っています。もちろん、例えば今日みたいな会のあとに懇親会があったりするのですが、それでは内容がかなり薄いのです。名刺交換をして、積極的な人はその後にアプローチしますが、私もよくしますが、偉い方になるほどなかなか返事を返してくれません(笑)。私はそういう時に返事をくれるかどうかでその人の人間性を判断したりもしていますが。

そこで、1 人の事業家と 10 人なり 15 人の学生を含めた起業家が本音でディスカッションをしてアドバイスを貰える場をできるだけ多く設定するということになるかと思います。

(フロア)

先ほど CEO の適任者として大企業でリストラされたような方々がたくさんいらっしゃるというお話があったのですが、先日、ある意見交換に出席した中で、「大企業の経験者にはベンチャー企業の経営が分からない」という言われ方をされました。というのは、ベンチャー企業は大企業と違って、看板では商売できないし、新しいものを売り込みに行かなければならないということで、大企業の中で育った方にはベンチャー企業をつくるという力がないのではないか、というご意見があったのですが、いかがでしょうか。

(赤羽講師)

そのように言う方もいらっしゃいますが、現実的にはそうも言っていないように思います。日本はやはり優秀な方々が大企業に入社した時代が何年も続いてきたわけです。大企業の中でも古い体質のところだとなかなか難しいこともありますが、シリコンバレーなど海外との接触の多い企業は多いですねよ。この数年で、総合電機メーカーから 20 万人の方が退社されています。そういった方々の半分は、ベンチャーで働く意欲もあまりなく、「自分のオフィスが欲しい」、「秘書が必要だ」とかで、自分ではやらなくて誰かにやらせるといった体質の人がいらっしゃるかも知れませんが、多分残りの方は最初に少し戸惑ったとしても、それなりに変わることができる方々だと思います。少なくとも、私の見聞きした範囲ではそうです。

人は変われるし、代わりがそれほど多くあるわけではないし、大企業経験から言って比較的簡単などころにまず入ってもらって、それで、失敗したり、必要なスタイルの変更をしたりしてもらって、その次にベンチャーに来ていただくといった人事のやり方が現実的だと思います。

結局、「少しでも経営能力のある人にフルに活躍していただくしかない」というのが日本の実態ではないでしょうか。今おっしゃられたお話というのはある面で正しくはあります

が、現実的には、大企業出身の人にスタイル変更の努力をしてもらいつつ、どうやって活躍していただくかということだろうと思います。

ただし、大企業の中でも、重厚長大系、官需系、公共事業系で、その本流の方は、あまりベンチャーには向いていないですね。仕事のやり方が根本的に違いますから。出身企業としてよいのは、リクルートやソニーといった、一般的な日本の大企業的でないところ。それから、商社の方であれば、海外での事業経験があるとか、労務問題の大きなタイの工場を立て直したとか、そういった方々がいいですね。

なるべく話を分かりやすくするために、やや尖った表現をしていますが、あまり他意はありませんので、メッセージだけお受け取りいただければ幸いです（笑）。

（フロア）

私はまちおこしグループの者です。赤羽先生の初めのレジュメの中で、「ベンチャーの出資に対して官からの同額出資をすとか、失敗したら半額補償する」というコメントがございしますが、こういった動きは日本の国内にもございすか。そういう動きだとか、そういうコミュニティをつくるようなことについてもお聞かせください。

（赤羽講師）

出資の話は最後にもう一度申し上げます。残念ながら私の知る限り、まだその動きはないです。（注： 2003年6月に総務省が検討中との発表）中小企業総合事業団は、ファンドに対して最大10億円くらいまでですか、民間で集めた分と同額、出資します。政策投資銀行も同様です。

ドイツにはベンチャーキャピタルが十分にはありませんでした。そこで、ベンチャーキャピタルの投資リスクを減らす仕組みを導入し、ベンチャーキャピタルへの参入や出資を増やすことをねらいました。すなわち、ベンチャーキャピタルがあるベンチャーに出資をした場合に、その出資額と同額まで国が作ったファンドからそのベンチャーに対し同時に出資するわけです。これは、日本のようにベンチャーキャピタルのファンドへではありません。

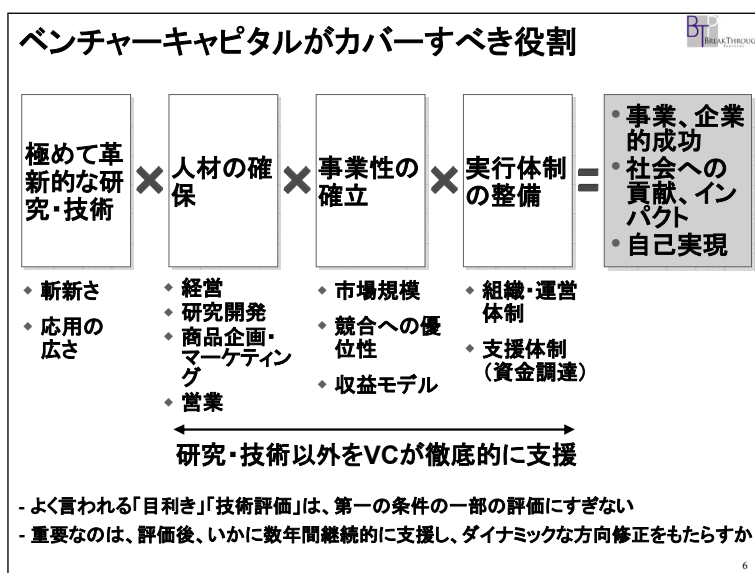
背景として、「この技術は非常に素晴らしいが、いつになったら製品化できるか分からない」といった不安要因が多かれ少なかれハイテクベンチャーにはあり、ベンチャーキャピタルが尻込みするのが普通だからです。ベンチャーキャピタルのファンドに結構お金があってもなかなか出資につながりません。ベンチャーに出資をすとかかなりの率で失敗するわけですが、ドイツの制度では、ベンチャーが失敗したらベンチャーキャピタルの投資額の半分を国のファンドが補填します。こういった制度を日本で実現しようとするとう「なぜベンチャーキャピタルだけ特別に保護するのかわ」という反対論が出て、なかなか通りません。しかし、ドイツは実行できたし、世界の他の国は似たようなドラスティックな政策を

通すわけです。すなわち国家戦略というものがあって、それを議論して、「良い」となったら実行できる。日本は、どんなに議論しても、予算やら承認といった問題があってほとんど通りませんが。

話は変わりますが、未だに一般のベンチャーキャピタルの幹部には証券、銀行、保険からの出向者が少なくありません。出向者が主体になってしまうと、ベンチャーキャピタルのシニアなメンバーの個人の名前と名誉に懸けて、あるベンチャーに出資してそれを育てる、5年、10年面倒を見ていくということができません。

大学発ベンチャーやハイテクベンチャーの育成は、技術系ではないベンチャーよりも時間がかかります。したがって、出向者が上層部を占める集団では、真剣な取り組み姿勢を取りにくいと思います。

[スライド6：ベンチャーキャピタルがカバーすべき役割]



コミュニティの話をしていのに、なぜベンチャーキャピタルの話ばかりをするのかと言えば、先ほどのようなコミュニティは、皆さん方もすぐにできることだと思っており、どんどんやっていただきたいのですが、どうしても「ブースター」が必要だからです。ベンチャー支援のプロがどうしても必要だからです。

ところが、それを担うべきベンチャーキャピタルが非常に弱体ですので、時間をかけてお話ししています。

図の4つの箱は、ベンチャーを成功させるために必要な条件です。ベンチャーを成功させる第1の条件は「極めて革新的な研究・技術」です。第2の条件は「人材が確保」、第3の条件として「事業性が十分」で、事業モデル、収益モデルが成り立つことです。儲かる仕組みのことです。最後に、第4の条件である「実行体制」については、IT系のベンチャーの場合5年前後、バイオ系のベンチャーの場合、どうしても7年から10年は上場までにかかると言われていています。

いわゆる材料系ベンチャー、環境系のベンチャーも、そういった意味では上場までに通常5年から7年、あるいはそれ以上必要でしょう。その間、資金調達に極端に左右されずに走り続けられるような体制というのがこの第4の条件（実行体制の整備）です。これ4

つの条件が全部掛け算できて、つまり全部できて初めて事業・企業の成功、社会への貢献、自己実現などにつながるのです。

良いも悪いも、ベンチャーというのはこういうものです。どれか1つ、2つ欠けていたとしても、SOHO的な企業、家業としての企業はもちろんできます。ただ、今の日本の閉塞的な状況を少しでも良い方向に変えるため、大企業中心ではない新しい社会を作るため、ユニークな技術を持ち、高成長が期待されるベンチャー企業が今後多数生まれることが強く望まれています。そのためにはこういった4条件が必要となるのです。

大学は応用研究よりも基礎研究が主体であり重視されるので、大学発ベンチャーとは、4つの条件のうちの一つ目のそのまた一部に強いのみです。研究が極めて斬新で、大変高い水準であれば、民でも何か応用できることがあって、それが産学連携として発展するわけです。

図の下に矢印がありますが、研究・技術以外の部分を本来はベンチャーキャピタルなどベンチャー支援のプロが徹底的にカバーする必要があります。官の方々にはそれは困難です。学校の方はもちろんスキルも経験も限られています。

下の方に書きましたが、「目利き」という言葉があります。「目利き」してもらえば、あとはどうにかなると勘違いがどうもあるようです。「目利き」とか「技術評価」というのは、この第1の条件のごく一部のところだけなのです。しかも、先ほど申し上げましたように、ベンチャーは5年以上も必死になって走り続けて、やっともものになるかならないかというほど大変ですので、何年も前のごく短期間に行った技術評価には大きな限界があります。評価した時点ではもちろん良いほうがいいですが、そのあとの競合状況とか、新しい技術の発展に合わせて的確な方向転換をしているとか、を考えると、最初の「目利き」の結果は必要条件にすぎません。

むしろはるかに重要なのは、評価後、いかに5年以上継続的に支援し、ダイナミックに方向修正していくかということです。場合によっては、社長を代わってもらうこともあります。こういった徹底的な支援がないとなかなかベンチャーは成功しませんので、そうすると地域の発展にはつながりにくいのです。

(フロア)

今、先生のお話の中の最初のほうに、「ベンチャーが成功、上場するにはITでも5年かかる」とありましたが、例えばITなどはニーズが変わりやすいので、5年も経てば、ニーズがなくなっているとか、別のかたちで変わっているという感じがしており、私自身はITの場合の成功はものすごく短いのではないかと思っていたのですが、5年という根拠はどの辺か教えていただきたいのです。

(赤羽講師)

日本でも最近の新興市場で上場している最近の主な平均をとると、やはり5年ぐらいなのです。シリコンバレーのなかでも一般にはそのように言われています。2年ぐらいでできるようなベンチャーには、そんなに技術的な差別化があるわけではありません。ですから、ご質問の点は多分違うように思います。それから、最初のねらいを5年間変えないのではなく、市場の変化に伴いダイナミックに事業方向を見直していきます。

最後から3ページ目の右上にあります。ITでもバイオでも環境でも何でもそうですが、成長分野では大きな構造変化が起きることがあります。メインフレームに対するパソコン、電話回線に対するインターネットの登場などです。バイオはそもそも大きな構造変化です。環境関係も同様です。技術的なブレークスルーによって市場が大きく生まれます。そういう動きになる前に、ほとんどの人が可能性を信じていない時に始め、3年くらいしてβバージョンなどが出せて、4~5年後にしっかりとした売り上げが出始めるという感じです。その途中で自分のやろうとしていたことが違っていたら、大胆に変えざるを得ないわけです。これはITであろうが、バイオであろうが何であろうが、ベンチャーとしては必要なことだと思います。

[スライド7: 主要地域ごとに ハンズオン支援能力を持つベンチャーキャピタルを育成]

### 主要地域ごとに、「ハンズオン支援能力を持つベンチャーキャピタル」の育成が急務

オーガナイザー  
弁護士  
公認会計士  
弁理士  
ベンチャーキャピタル  
エンジェル  
インキュベータ  
TLO

大学発ベンチャー  
支援ノウハウ勉強会

地域でリーダー的かつ進取の気風に富む企業のトップマネジメント  
産学連携と地域振興に関心を持つ、地域進出大企業のみドルマネジメント  
東京・大阪などからの毎回のゲスト  
・新しい方法論の提案  
・ネットワークの拡大

- 大学発ベンチャーの育成には、「ハンズオン支援能力を持つベンチャーキャピタル」が必要であるが、現状では日本にはまだ少数
- 対応策として、大学、地域のキーパーソンが、活動に積極的なベンチャーキャピタル4~5社に声をかけ、2ヶ月に一度程度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が有効
  - 成功・失敗事例をシェアする
  - お互いのやり方、姿勢を深く知る
  - コミットメント、支援ムードを盛り上げる
- 企業のマネジメント、エンジェル、TLO、弁護士、公認会計士、弁理士などの参加も仰ぎ、地域ごとに支援グループを組織化、支援ノウハウの蓄積を図ることが必要

これが、北九州、あるいは福岡県でぜひやっていただきたいことです。すぐ着手できます。でも、皆さんなかなかやらないのですね。ベンチャーを育てようという気が少しでもあるのなら、ぜひ始めてください。それは、ベンチャーキャピタルのための大学発ベンチャー支援のノウハウ勉強会です。2か月に1回、北九州なり

博多なりで、意欲のあるベンチャーキャピタルを集めて勉強会を開くという提案です。オーガナイザーが、ベンチャーキャピタルに声をかけ、弁護士、公認会計士、弁理士、エンジェル、TLO、インキュベータなども含めて勉強会を開くわけです。地域の発展に関心を持ちリーダーシップを発揮されている企業のトップマネジメントの方がいらっしやいますよね。そういう方がオーガナイザーになりやすいと思います。産学連携と地域振興に関心を持つ、ここに来られている大企業のみドルマネジメントや新事業立ち上げを担当されているような方も含まれます。東京、大阪などからも毎回ゲストを呼んで、新しい方法論の提案、



ネットワークの拡大を図ります。15人ぐらいまでのディスカッションがいいと思います。

ターゲットは、ベンチャーキャピタルを育てるということです。どうやって今わずかしかない「ハンズオン支援能力を持つベンチャーキャピタル」を育てるかということであれば、大学か地域のキーパーソンが活動に積極的なベンチャーキャピタルの4~5社に声をかけて、2か月に1度、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て勉強会を開く。成功事例、失敗事例をシェアしたり、お互いのやり方、姿勢を深く知ったり、コミットメント、支援ムードを盛り上げていく。日本の主要地域それぞれには、3~4社以上はベンチャーキャピタルがあります。しかしながら、横の連携としてこういうノウハウ・シェアリングはほとんどやられていないのが実態です。東京でもありません。なぜ無いのか理解できないほどです。このようにコストが掛からず成果が期待できるものですから、地域の大学や地域のキーパーソンの方が特別に声を掛けて始める価値が十分にあると思います。

ベンチャーキャピタルが何社か集まれば、成功事例、失敗事例が多数ありますので、それをシェアしていけば、ノウハウがどんどん蓄積されるのです。先ほどのようなハンズオンの支援のしかた、ベンチャーの問題・解決策などをシェアしていけば、地域でベンチャー支援のノウハウができていきます。皆さん、今日ここに来ていらっしゃるということはかなりの熱意と関心があるということです。ぜひともこういった活動をやっていただければと思います。全然難しい話ではなくて、集まってお互いに経験を話し合うだけです。実は、こういう提案をするとベンチャーキャピタルには守秘義務があるので、投資先企業のことを話せない、という反対意見が必ず出てきます。ただ、これは前向きな意見とはとても思えません。守秘義務に反しない範囲で、お話できることはいくらでもあります。大体、社名など明かさなくても、また具体的なことをぼかして話しても参考になることが多いのです。ベンチャーの失敗理由、支援の失敗理由にはかなり普遍的なところがあるからです。

(フロア)

九州の場合、特にそうなのですが、成長するスピードが求められるほど、企業が無理してしまい、倒産するケースがかなり多いのです。今までの5年間でも、アニメ電子、ソフトケーブル、ビューといった「雄」と言われたベンチャーは全て潰れています。

そうすると、ハンズオン体制することでもって危険性を下げるわけですが、ハンズオンという意味としては、例えば、企業が困ったときに駆け込み寺的に準備すれば良いのか、それとも常に先回りして、そのときどきのポイント毎に教えていく必要があるのか。どの段階で企業にアドバイスすればよいのか。企業に対するアプローチの仕方というのが分からないので、そこを教えていただきたいと思います。

(赤羽講師)

「常に先回りをしてアドバイスをしていく」ということです。そのためには自分もそういうベンチャーを育てたという経験があるほうがもちろん良いです。先ほど申し上げたとおり、あくまでも社長が中心ですが、社長は必死ですから自分の姿がよく見えないのです。大変苦労してやっとうまく行った直後に失敗が来たりするわけです。したがって、先ほど24時間・365日体制と申し上げましたが、いつも横に控えていて、初めの半年くらいは週に2、3回は会いながら、起きそうな問題に対しどんどん先回りしてアドバイスしていくということです。これは普通の人にはできないというか、そこまではやる気にならないでしょうね。

[スライド8： 大学発ベンチャーの促進の前提条件]

### 大学発ベンチャーの促進の前提条件

- 大学の教官の高い流動性(大学と民間、大学間)
  - 助教授、助手は他研究室から選定
  - 外国人教官の大幅採用(段階的に全体の30-50%に)
  - 理工系留学生の大幅増加(特に中国・韓国・インド)
  - 留学生の就職・起業支援
  - TLOの社長、ライセンス・アソシエートは民間企業から採用(高給で一流人材を確保)
  - 小中学校から、合理的思考・論理的ディスカッション能力を徹底的に訓練(外国人教官を活用)
  - 理系・文系を問わず、ビジネスの基礎となる科目を強化(講師は、民間から容易に確保可能)
  - 社会人学生の大幅増加
  - インターン制の大幅拡大
- 産業界のみならず、社会の行動規範の変革が必要

大学発ベンチャーの促進の前提条件ということで、青臭い話をすると思う方もいらっしゃるかと思います。大学発ベンチャーを促進するために重要なポイントがいくつもありますが、大半は無視されているか、あるいはわかかっていても諦められています。それをしっかり理解しておく必要があると思います。私が地域の活

動に非常に関心の高い理由は、地域にはリーダーシップの強いリーダーがいらっしゃる人が多いですし、あるいは国として実施することが困難なことでも例外的に実施することができるのではないかと考えているからです。そのときのポイントを整理しました。

第1は、「大学の教官の高い流動性」です。大学と民間の交流はある程度進んでいますが、大学間は非常に限られているように思います。

第2は、「助教授、助手は他の研究室の経験者から選定」することです。これは、アメリカなどの場合は当然と考えられているようです。日本では東大の先端研が実施しています。

第3は、「外国人教官の大幅採用」です。「村社会」の日本で日本人教官にできることには限りがあります。変革する気があまりありませんし、やり方もわかりませんし、やろうとしても足を引っ張られます。しがらみのない外国人教官に期待するしかありません。「ぜひ革新したい。教えてほしい」と言いながら外国人教官を増やす話をしていない大学は、単なる言葉遊びをしているのだらうなと私は理解しています。

最初に申し上げましたように、私は10年間、韓国企業の経営革新のお手伝いをするため、平日は韓国から世界とその一部としての日本を見つつ、土日は日本から韓国や世界を見つつ仕事をし、改革のあり方について考えを深めてきました。そこからはっきり言えることは、今の閉塞状況においては、日本人だけで何かやろうとしても解決の見込みがほとんどないということです。日本人だけでは、とても無理です。大学発ベンチャー、あるいは地域の振興を本当に進めたいのであれば、迷わず外国人教官を増やすべきです。段階的に全体の30-50%まで増やすべきです。

第4は、「理工学系留学生の大幅増加」です。この地域は韓国、中国から見ても近いし、やり方次第で留学希望者も多いと思います。インドも日本には最近随分注目しています。

第5は、「留学生の就職・起業支援」です。通常は、東京などの場合、アパートを探そうとしてもなかなか留学生は入れないという状況ですが、恐らくこの地域でも本音では似たような問題が起きていると思います。それに対する支援です。

第6は、「TLOの社長、ライセンス・アソシエイトは民間企業から採用」することです。先立つものがないということもあるとは思いますが、多分それが真の理由とは思えません。ご存じの東大のCASTIは、リクルートで技術移転ビジネスを立ち上げた山本貴史さんが社長になってから、俄然レベルアップをしたわけです。彼は、スタンフォード大学のTLOとかアメリカ全体のTLOの基本的なやり方を確立したニールス・ライマースという人に変感銘を受けて、日本でのTLOの確立に一生を捧げるというコミットメントで取り組んでいらっしゃいます。いろいろな事情はあるにせよ、その姿勢はやはり日本の中では非常に先進的だと思います。

第7は、「小中学校から合理的思考、論理的ディスカッション能力を徹底的に訓練」ということです。日本の中にいるとほとんどわかりませんが、世界的には「国家戦略を立てられない、必要なアクションの取れない日本という国はいったい何なのか」と思われています。ダボスの世界経済フォーラムでも、日本からの発表はあまり重要視されていないようです。世間的には「ジャパン・バッシング」から「ジャパニッシュ・バッシング」ということで「日本は通りすぎる」という言い方になっています。

ここにいらっしゃる方がどこまで同意されるか自信はありませんが、外に出てみれば直ぐに分かります。経済面、金融面で深刻な状況に陥っているにもかかわらず、必要な施策を決めることができないし、決めても実行できないという日本の姿が馬鹿にされきているのです。

それを変えるのには、合理的な物の考え方、論理的なディスカッション能力を鍛えるしかないのですが、先生もダメなのでできないのです。したがって、そこに外国人教官が必要ということになります。

第8は、「理系文系を問わず、ビジネスの基礎となる科目を強化」することです。最近MOTすなわち技術経営という分野への注目度が大いに高まっていますね。

これらのポイントは、地域で本当にやる気があるのであればできることです。文部科学省の変化、指示を待たず、何か理屈をつけて進めていただきたいと思います。

[スライド9：産・学・官の役割]

## 産・学・官の役割

- 「産」
  1. 構造改革への積極的取り組みが重要。人材流動化の促進により貢献
  2. 他社との差別化に本気で取り組む。それが産学連携のニーズを生む
- 「学」
  1. 本当にコミットしているのか。コミットとは、口ではなく痛みの伴う行動をして初めて、示したと言えるもの
  2. 前ページの各項目に対し必達目標を設定し、ただちに推進すべき。議論は凍結し、まず行動、本気なら
  3. 民間の優秀人材の登用が結局は鍵... 純粋培養の教官では限界が大きい。せめて若手教官の登用により、世代交代を加速
- 「官」
  1. 省益重視は、いい加減にやめてほしい！ 国民はわかっている
  2. 省益重視をやめるためには、最低、省間の人事異動が必要
  3. VCの育成は、VCのベンチャーへの出資に際し官から同額出資、失敗した場合に半額補填するなど、大胆な施策により加速(ドイツでの目覚ましい成功例。ファンドへの出資より有効)
  4. ベンチャーへの補助金は、ベンチャーをだめにする。政府購買の方が比較にならないほど効果的(実績作りとして)

第1に、「産」、すなわち企業としては「構造改革への積極的取り組みが重要」です。例えば、日立製作所が事業ポートフォリオの2割から撤退すると今日の新聞に発表しています。コーポレート・ガバナンスなどいろいろ報道されていますが、大企業が事業の選択と集中を進めない限り、本来優秀な社員が滞留し続けます

るので、ベンチャーへの人材供給が進まないのです。「産」に関する一番重要なポイントというのは、人材流動化によって世の中が変わることではないかと思います。

「他社との差別化」も大変重要です。大学発ベンチャーの発展に大に関係します。日本の大企業の多くは他社がやっているかどうかをずいぶん気にして、「右へならえ」を続けてきた歴史を持っています。競争はしますが、ユニークさ、他社との差別化をあまり高く評価しません。そうすると、産学連携や大学発ベンチャーといったユニークさを特徴とするような活動をあまりうまく生かせないのが問題なのです。

技術移転を進めるには、大学側からの努力に加え、「産」の側での姿勢の変化というのがどうしても必要になります。

第2に、「学」は本当にコミットしているのかという重要な問題です。「もちろんコミットしている、真剣に産学連携を進めたい」とおっしゃっておられるなら、申し上げるべきことがあります。コミットというのは口で何を言うかではありません。アナウンスは何でもできます。痛みのないこと、どうでもいいことは誰でもできます。例えば、外国人教官の割合がある程度以上になると、教授会は英語でやらなければなりません。資料も英語で作成しなければなりません。そういうのはそもそも嫌ですよ。ほとんど無視しますよね。ここは日本なんだから日本語でやるのは当然だ、とか。だから、口では産学連携を進めるべきだ、大学発ベンチャーを育てよう、と言いながら、そういった活動を進める上で活躍してくれる外国人教官の採用にも及び腰だし、採用した場合に必要な当然のアクションもしないわけです。正直な話、「学」の方々が自分は真剣だという方がいらしたら、私は本当

に会ってみたいと思っています。

次に、前ページの「大学発ベンチャーの促進の全体条件」各項目に対して必達目標を設定し、直ちに推進することが必要です。「必達目標」というのは、学校には非常に馴染みにくい言葉だろうと思います。でも、「産」では当然の言葉です。「決めたことは実行する」ということだけです。学校はアカデミックであって、知的なものを追究する。議論する。それはそのとおりですが、変革には別の要素があるのです。議論していても変革は起きません。議論を尽くすというのは、変革においては決して正論ではないのです。現状を変えたい人なんかいませんから。このままではだめだろうと思っても、アクションを起こすまでにはほとんどの人は至らないのです。したがって、敢えてここで言いたいのは「やってみればいいじゃないですか？ 本当にやる気があるというのなら」ということです。

民間の優秀人材の登用が、結局は鍵です。世間を知らない、産業界の経験のない教官に自己変革を求めるのは、現実的ではありません。せめて若手教官の登用を促進することで世代交代を加速すべきです。

「官」については、地域のことはわかりませんが、少なくとも中央では省益重視がひどいです。省益重視をやめるには省間の人材交流を進めたり、評価制度を変えたり、やるべきことがたくさんありますが、本当に変えようとしているようには見えません。

ベンチャーキャピタルの投資先への同額出資など、促進策は先ほどお話しした通りです。

それから、ベンチャーには補助金が各種ありますが、これにはかなり問題があります。本当は倒産し退場すべきベンチャーが存続し続けるとか、あるいは、売上確保への努力が甘いベンチャーが生かされるということが頻発しています。そうではなくて、「政府購買によって、ベンチャーの売上実績をつくる」ほうが日本でははるかに重要です。ベンチャーからの資材調達に対し二の足を踏む企業が大変に多いからです。

今日の本題でいえば、先ほどのベンチャーの勉強会にせよ、今の前提条件にせよ、本当に地域として危機感があって何か新しいことをしようとするれば、できることはいろいろあります。やる気が本当にあると言われるのなら、ぜひ、直ちに着手していただけると幸いです。

普通であれば、「議論を尽くすのは良いことだ」と言われますが、変革の場合、議論に終始して行動を起こさないほうがはるかにまずく、方向性をさっと確認したら何かやってみるもののほうが大事です。これは、経営変革の推進、組織の変革を14年以上専門にやってきた実務者としての経験です。

以上で資料の説明は一応終わります。どうもありがとうございました。ご質問をどうぞ。

(フロア)

官の立場としてお聞きします。ベンチャーキャピタルがカバーすべき役割のご説明の中で、左の箱の中の技術についてあまり重きを置いてないとありました。「人材、事業性、実

行体制のほうが重要だ」というお話がございましたが、例えば現在、着目している技術は大したことはないのだけれども、意欲と遂行能力といったものが十分あると認められる方が、もし先生のところにご相談に来たとすれば、そういう方には逆に技術のほうのアドバイスを、技術を変えてやってもらうように指導するのか、それとも、技術がダメであれば、「ダメだ」というようにされるのでしょうか。

(赤羽講師)

意欲と遂行能力が素晴らしい方が大したことのない技術で来られる、ということはあまりないです。事業としての差別化が考えにくいですからね。ただ、優れた方でもベンチャー経験がないため検討が甘いことはあります。その時は、もちろん、どう検討を深めるか、基準をどのくらいにおくべきかアドバイスをします。

(フロア)

ハンズオン支援能力を持つベンチャーキャピタル育成の勉強会のところで、例えば、こうした勉強会と、具体的に相談を受けたい対象のベンチャーさんとのつながりというのは「ベンチャーキャピタルを通してベンチャーさんを指導する」ということなのか、それとも「勉強会全体が1つのシステムとなってベンチャーさんと対応するのか」をご教示ください。

(赤羽講師)

いいえ、ここではあまり難しい話はしてなくて、「ベンチャーキャピタルの人たちを集めて勉強会をしてください」と申し上げているだけです。地域のベンチャーキャピタルの方々がどんどんスキルを蓄えて、コミットメントが高くなれば、彼らの活動の中でのベンチャーに対するインパクトが増えるということでもよろしいのではないのでしょうか。そうしないと、それぞれのベンチャーキャピタルの投資・育成方針が違いますので、皆で協力して一つのベンチャーを、というわけにはいきません。

他の方はいかがですか。かなり尖った表現をしていますので、「そんなことはない」というようなご意見もあると思います。ぜひお願いします。

(フロア)

この勉強会についてのご質問ですが、通常であればこういうのをつくったり、仕掛けたりするのは役所の場合が多いです。ここでおっしゃっているような、ベンチャーキャピタルがきちんと育っていく勉強会を仕掛ける際、役所が入ってつくっていったものでもできるのか、それとも自然発生的に地域のリーダーといった方々がネットワークの中でつくっていったほうがより育っていくのかを教えてください。

(赤羽講師)

役所の方でも「そこに骨をうずめよう」という意識が高ければ、よいのではないのでしょうか。例えば、今日この中にいらっしゃる方が「そういうのはありなのかな」と思って、これはという方に声をかけられて勉強会を開くことは、結構自然な流れではないでしょうか。その時、役所の方が事務方になることもかなり普通だと思います。ただ、数年したら、また別の部署に代わるというのではダメですね。

(フロア)

九工大の者です。本学も「起業家育成塾」なるものを開いております。ベンチャーでかなりの成功をしたが、最終的には失敗してしまった方を呼んで、お話をお聞きしました。その方は、VEC（ベンチャーエンタープライズセンター）に研究計画を出したらしく、「VECに出すと市場性や技術のシーズなどを見てくれるので、VECが採用しないレベルだったらベンチャーは諦めなさい」という話でしたが、結果として、彼はVECに採用されてベンチャーを興しました。

確かに補助金というのにはありすぎると困るのですが、九州の場合、ベンチャーキャピタルが非常に少ないため、例えば学生ベンチャーなどの最初のアーリー・ステージの段階というのは何らかの補助金が必要で、つまりベンチャーキャピタルに代わるものとしての最初の段階で補助金を取ったほうが良い場合もあります。

「自分のシーズがどこまできちんと評価されるのか」という形で出して補助金に採択されれば、ある程度の裏づけ、言い換えれば「自信も出る」といった話をされていたのですが、先生はその辺りをどのように考えますか。

(赤羽講師)

どちらかと言うと、私は反対です。ベンチャーを成功させるというのは物凄く大変なので、そういうお墨付きを貰ってどうこうするような人であるとか、事業をやっていく上では小額である1000万円程度のお金を集められないような人とかは、やらないほうがいいです。

補助金は、最初はあるほうが無いよりはいいとは思いますが、あとで補助金依存になる危険が大きいです。それに起業家精神も傷つける可能性が高いので、あまり賛成できません。国家戦略としてナノテクやバイオに何千億円のお金を出して、その分野を戦略的に進めるといってはまた別の話です。ベンチャー支援として本当に有効なのは「政府購買」です。なぜなら、大企業はみな実績を問うわけですから。実績がないベンチャーからは誰も買いません。すると、そのベンチャーは終わりですね。そうならないように、政府が少し新しいものであっても買ってあげればそれで済むのです。そんな補助金を出すぐらいなら、ベ

ンチャーの製品を買えばいいのです。日本はそういう簡単なことさえ通らない国なのです。

(フロア)

私は、今回のセミナーの共催をしております、財団法人北九州産業学術推進機構 (FAIS) の者です。先ほど赤羽先生がおっしゃいました「目利き」とは、まだ最初の段階であって、結局、それ以降に何年もかかって経年的にそれを育てることが非常に大事であるということについては強く賛成いたします。

さて、先ほどのお話で、「重厚長大系、官需系、公共事業系で、その本流の方は、あまりベンチャーには向いていない」というお話がありましたが、わりとそうでもなくて、2人に1人ではなくて、ひよっとすると3人から5人に1人かもしれません、おります。そういう人達を見ておきますと、どうも家業が商売である人の息子さん、つまりお父さんとかお母さんの背中を見て育った人達がよい資質を持っているのではないか、という感じがしております。単純に鉄や電力は起業向きではないというようなことではないのではないのかという感想を申し上げておきたいと思います。

(赤羽講師)

最後のポイントはそのとおりですね。実は、私どもも、実家が商売をやっておられる方が創業の場合、かなり安心です。商売の空気を吸ってこられていますから。非常に変革しにくい体質を持った会社、あるいは「何とかは国家なり」というようなことが価値観としてあるような産業の方はかなり気になりますね。

(フロア)

同じ FAIS の者です。先生のお話のなかで、ベンチャーキャピタルの果たす役割の重要性について大変勉強になったのですが、日本でベンチャーがうまく行かない、うまく立ち上がらない1つの大きな理由は、本当の意味でのベンチャーキャピタルがないということもよく言われています。

その要因の1つとして、日本のベンチャーキャピタルはリスクを自分のところで取ろうとしないとか、投資をするという意識があまり無くて、銀行と同じように担保を要求するとか、そのような動きをすると聞いています。

そういう中で、ベンチャーキャピタルの育成促進にベンチャーへの同額出資をするとか、あるいは半額補填するなど、言ってみればベンチャーキャピタルのリスクを税金で一部を補填することがなぜ育成促進策なのか、もう少しわかりやすく教えていただければと思います。

(赤羽講師)



「国として大事なことに対しては、反対を押し切って資源を投入する」というのが国家戦略です。ベンチャーキャピタルの分野では、ドイツが促進策を実行しました。別に日本でできない理由は何もないのですが、先ほどの施策がどうして意味があるかをもう少しご説明します。日本にはベンチャーキャピタルが多数ありますが、実際は証券、保険、銀行がベンチャー投資目的の金融子会社を作り、そういった名前を付けただけなのです。出向者もかなり多かったわけです。もちろん最近プロパー社員が増えましたが、経営幹部は、親会社から送られてくることが多いようです。もともと日本は「有限責任投資事業組合」、つまり出資者が無限責任を負わないファンドの形態が1998年11月まで無かったということもあり、それでも信用を得て出資を集めるため、株式会社化し、大組織になって動いているところが主体です。

そうすると、米国であれば、5人か10人でやるようなベンチャーキャピタルという活動を何十人もの人で実行する大企業的な金融子会社が設立され、ベンチャーキャピタルと呼ばれることになってしまったのです。

新卒採用が主流になり、一般の事業会社の経験を持たないベンチャーキャピタリストが大半です。あるいは、証券会社で営業をやっていた人がベンチャーキャピタルの経営幹部になったりします。あるいは保険会社で営業か管理をしていた人が、銀行で融資していた人が、これが実態なのです。

したがって、今の日本で必要なきちんとしたハンズオンの支援能力を持っているベンチャーキャピタルは非常に少ない。東京にも少ない。したがって、地域でできるだけ早くそういう能力をつけたいなら、どこからやるのかです。先ほどご提案したような勉強会を通じ、ベンチャーキャピタルの中でも心ある方々がノウハウを蓄えて、場合によっては独立して地域で新しいベンチャーキャピタルを興すということを刺激するために、まず勉強会を開かれたらどうですかというのが、私の提案です。

国の支援策として、今は一定の条件を満たすファンドへの出資があります。しかし、「ベンチャーに出資をしたい」と考えているファンドは実はお金に困っているわけではないのです。ファンドへの出資希望者も合わせると何千億円もあるのです。

一方で、ハイテクベンチャーへの出資が十分起きない理由として、「何か非常に良い技術だけれども、まだまだ先が長いから出資できない」とか、「シード段階なので技術に不安があるから出資できない」といった会話をよく聞きます。ベンチャーキャピタルには期待される収益率があり、投資すべきか案件ごとに大変に悩みますが、同額出資や半額補填によってパーを下げれば、投資は明らかに増えるのです。

ファンドへの出資だけだと投資が必ずしも促進されるわけではないのに対して、先ほど私が申し上げた方法だと、ハイテクベンチャーに実際に投資される額が増えるので、ラーニングをするサイクルが早まるのです。

実際、ドイツでは支援策によってハイテクベンチャーに投資するベンチャーキャピタル

が大幅に増えたわけです。ファンドに出しても、なかなかベンチャーにはお金が行かない。しかし、個別事業への出資のときに出せば、お金の流れははるかに増えます。そうすると成功する人も出てくるし、失敗する人も出てくるし、失敗した人は次に成功するし、ベンチャーキャピタルのラーニングも増える。そういう意味です。

他の人から見たら、「なぜベンチャーキャピタルだけ支援するのか」という話が絶対に起こりますが、「国の経済を発展させるためには、大企業だけではなくベンチャーを多数成功させる必要がある。したがって、ベンチャーに適切な支援・投資をできるベンチャーキャピタルを育成するのが、国家戦略上重要」ということです。やるかやらないかですね。

(フロア)

大学発ベンチャー促進の前提条件として、劇的な数字というか、段階的に 30-50%を外国人教官にせよと言っておられますね。感覚的に日本人だけではダメだというのは分かるのですが、外国人教官を半数にすることによっての波及効果、大学発ベンチャー促進への効果というのはどういうことが考えられるのでしょうか。

(赤羽講師)

現在の日本では閉塞感が強く、大企業も今のままではダメ、大学も今のままではダメという状況ですね。これには同意されると思います。何度も申し上げていますが、自分では変革はできないのです。そういう難しい状況のときにはなおさらです。痛みを伴うとなると、どうしても出来ない。口では言うけれどもやらない。「島国根性」とか「日本人は同質性が高い」といった表現がありますが、今のご質問が出ること自体、問題認識の甘さだと思います。「同じ仲間だけでは、気持ちの良いことだけしていたのでは世の中は変わらない」というのが、私がプロとして 15 年間、人なり組織に変革を迫る仕事をしてきた中での結論です。この問題についていろいろな人とも意見交換していますが、皆このことには同意されていると思います。

「日本人学生がベンチャーを創業する率」はまだまだ低いのです。そこに、韓国人とか中国人とかインド人学生がいると、彼らの創業率はきっと何倍も高いのです。韓国人、中国人、インド人の学生に留学してほしいですが、その大学が日本人の先生だけで、英語も話してくれなかったら来るとは思いますか？

加えて、日本人の先生が口では「ベンチャー、ベンチャー」と言いながらも、実際にはベンチャーを考えている学生に嫌みを言うようなところに留学生が来ますか？ 「論文のできはどうだ？」の一言で十分なのです。そういうことが山のようにあるので、「世の中を変えよう」、「早く変わろう」と言うのなら、何か異質なことをするしかないと思っています。その一つが外国人教官の大量採用です。今でもいらっしゃいますが、数が多くないと異論を唱えにくいし、日本のやり方に取り込まれてしまうからです。

3万円とか4万円で韓国や上海には行けますから、実際に行ってみられて、向こうの大学や企業の人達と数日、話をしてみると私の申し上げているポイントは直ぐに分かります。

(フロア)

ベンチャー企業が5年から7年ぐらい掛けて、やっと成功する企業が出てくるという話もありました。この5年から7年という間、経営資金というのかなり必要になってくると思うのですが、そのときに補助金というのあまり良くないというお話しでした。これはやはり甘えが出てきて、経営に対する厳しさが育たないからではなかろうかと思います。ただ、その資金を5年なり7年つなげることができる経営能力がある人ならいいのですが、今、貸し渋りとかいろいろなことがあって、銀行も金を貸してくれないときに、どのようにして5年くらいの間の経営資金を確保すればいいのか。その辺りについて、何かありましたらよろしくをお願いします。

(赤羽講師)

ハイテクベンチャーであれば、シリコンバレーでも韓国でもイスラエルでもそうですが、「本当に技術が良い」となると、資金調達は十分できます。ベンチャーキャピタルは必死になって有望な出資先を探していますから。私も今支援しているところが某大手メーカーで光の受光素子とレーザーをほとんど全部開発してきたようなエース格の人と合計5名の人が辞めて出てきたベンチャーですが、何も無い段階から7.5億円の出資を受けています。

本当にきちんとしたものであれば、すなわち先ほどのハイテクベンチャーの創業条件を満たそうとするような姿勢があれば、何千億円かのうちの数億円は十分調達できます。

そういう差別化を図っていないケースがもちろん多いので、それはベンチャーキャピタルも出資しない。ベンチャー側の人たちは、「何だ、ベンチャーキャピタルは出資してくれないじゃないか」という水掛け論になるのですが、製品は開発中でいいのですが、やはり高い目標を持って真剣な努力をしているベンチャーは、かなり高い確率で出資が可能だと思います。

皆さんも「ベンチャーが100社あったら、出資されるのは1~2社ではないか」という言い方を聞かれるので、資金集めができないと感じていらっしゃるかもしれません。ただ、逆の言い方をしますと、日本には良いベンチャーがあまりないので、真剣にやったところにはかなりの確率でお金が集まるとも言えます。

(フロア)

FAISの者です。ベンチャーは大体スタートする場合、技術は非常に優れているわけですが、一番大きな問題は、資金とマーケティング能力だと思うのです。資金のことについては、先ほどからいろいろ話が出ていますが、マーケティングの話についてお尋ねします。

どういう具合にマーケティングを展開すべく支援していったらいいのか。例えば、ザインという会社を見てみますと、大企業とうまくつながりながら、いろいろな資金調達やマーケティングをやっている。大企業とうまい具合にベンチャーを結びつけるような媒介に我々がなることがベンチャーを育てる1つの方策ではないかと感じているのですが、そこに関して何かアドバイスをお願いします。

(赤羽講師)

大企業とつないであげるの一番有効な手段です。ベンチャー支援者に関して、年齢的には4つのセグメントを考えています。まず、65歳から80歳ぐらいの方。日本の大企業社会で成功され、元の大企業の会長クラスに顔が利くような方々がベンチャーのアドバイザーになって、紹介してあげることがもっと起きるべきだと思っています。2番目のセグメントは、55歳から65歳ぐらいまでで、中堅企業、大企業のトップの方々がベンチャーのアドバイザーとして大企業に紹介してあげる。その次のセグメントは、45歳から55歳ぐらい、企業の中堅、キーパーソンの人達で、あと5年か10年したら第2のグループに入って、サポーター、スポンサーになれるので先に巻き込んでいく。そういう方を活用して、おっしゃったように大企業に紹介し、実際に売り上げが立つようにしてあげること、これは大変大切です。

(フロア)

今日のお話しのなかで、「ベンチャーキャピタルがいかに大事なのか」ということを勉強させていただきました、非常に参考になりました。

先ほど、ベンチャー創業時に目指すべき水準というところで「収益性が高いこと」という話がありましたが、産学連携のベンチャーにおいては、技術はあったとしても、製造・生産については成功するまでにかなりの道のりがあって、それを真剣に考えなければ、物凄く儲かることはないと思います。もう1つは、ベンチャーで成功するには「市場が近い」ことが必要で、九州のこういう地方として、「市場が遠い」という中で、どのように戦略を立てて、ベンチャーを成功させることができるだろうかと考えております。

最後に、先生は「シリコンバレーを見に行きなさい」ということをよく言われているようですが、実際にどういうものを見に行き勉強してあげればいいのかということについてアドバイスをいただければと思います。

(赤羽講師)

シリコンバレーの話から言うと、大変多くの人が行っているんで、普通に行っても相手にはしてもらえません。シリコンバレーまで行かなくても、むしろ手近なところでは韓国があります。ソウル大学とか、あるいは延世大学などですね。延世大学は韓国の慶応のよう

なところですが、大学の正門の横に4、5階建ての大きなビルがあって、ベンチャーが多数入居しています。事前にアポぐらいはとって、そこに2泊3日ぐらいで話しに行くとか。キャンパスの学生をつかまえて話を聞くとか。通訳が要るでしょうが、そういうことでも良いのではないのでしょうか。

上海であれば、もちろん日本企業もたくさんありますし、JETRO など官の機構も活用すれば、いくらでも出来ると思います。マイクロソフトやアップル、IBM など、そういうレベルの会社にふらっと行って会うというのはそう簡単ではないですが、いくらでもやりようはあると思います。

「収益性の高い大学発ベンチャー」というのはもちろんだいぶ先の話です。しかし、今の段階でも、明確な事業戦略、差別化戦略を考え、今後の技術動向を考えて事業計画レベルできちんと利益が上がるように考えなければなりません。ただし、今400社ほど設立された大学発ベンチャーのうちの大半は十分な検討がされていない。「最初からこれでは無理」というベンチャーが多いように思います。安易にベンチャーが設立されています。

現在の日本の状況を見ると、「たくさん設立して、失敗する中から次の成功が」という面もあるし、経済産業省が大学発ベンチャーをプッシュすることによって文科省が動いたり、いろいろなところが動いたりということがあるので、変革の一つの手段としては良いとは思いますが、ほとんどのベンチャーは検討が甘いですね。

「市場から遠い」ということに関しては、やはり市場のすぐ近くになければならないので、少なくともマーケティング、販売拠点はお客さんに一番近いところに置く。地域でという意味でいうと、九州工業大学がソフトウェアやバイオ関係の人材とかを意識的に育て大量に供給するのでベンチャー、大企業の研究開発拠点が続々生まれ、マーケティング、販売拠点は市場に近く設置するということがいいと思います。

例えばデジカメ向けの半導体チップであれば、顧客であるデジカメメーカーは日本、したがって、商品企画と営業は日本、開発はインドのソフトウェア会社、組み立ては中国といった感じで、ベンチャーの1つの会社の各部門が世界にまたがっているということがどんどん普通になっています。したがって、そういう意味で言えば、この地域で全部やるということではないです。

他にご質問があるとは思いますが、参考資料をホームページ (<http://www.b-t-partners.com/>) に掲載していますので、ごく概略だけご説明します。

「失敗から学ぶベンチャー成功への方策」です。自分の経験に基づいて成功事例や失敗事例を話してくれる人がいますが、ほとんどは1、2社の経験です。ある程度法則として整理したケースが日本では無かったので、投資育成経験が合計50年ぐらいになる、私が大変尊敬しているベンチャーキャピタルの4~5名に声をかけて、失敗事例を多数話してもらいました。

どういったベンチャーがいつ出来て、お金はどのように集めて、どのような状況が起き


て、どう対応して、どう潰れたのか。という事例を 20 数社集めました。

失敗の理由を整理してみると、事前に仮説、偏見を持ってやっていたわけではありませんが、7 つの失敗理由が非常にクッキリと浮かび上がってきました。それに対して「失敗を避けるためにはどうすべきだったか」と。これもお話をしてくれたそれぞれの方にお伺いしてそれなりの答えはあったのですが、「そんなことを言ったって、できないではないか」、「社長がそんなりっぱな人とは限らないし、強力な部下が手伝ってくれているとは限らないではないか」ということで、徹底したディスカッションを経て、これなら真剣な社長なら実行可能という具体的なアドバイスとしてまとめました。ホームページにも掲載していますので、ぜひご覧ください。

[スライド参考 2 : 主体的に変化しにくい国、日本]

**参考2: 主体的に変化しにくい国、日本**

- **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**



「民度の低さ」とも言うしかないのか

その資料の前半に少し書いたことがあり今日の議論に関係しますので、さわりの部分だけ申し上げます。ご存知のように日本の国際競争力はどんどん落ちていきます。去年は 30 位まで落ちました。何が問題かといえは、ともかく変化しないのです。変化への感度が低いのです。個人金融資産はまだ 1400 兆円あるし、債権国

でもあるしということで、感度が低い。それから、変革への意思決定が全然できない。決めても実行しない。去年の経済財政諮問会議で減税や道路公団の話を散々して、ほとんど成果がなかったり、「病院や学校を株式会社にも許可してほしい」と特区の希望が多数出ましたが、ほとんど拒否されたとか、そういうような国なのです。

国が、経済が危機的状況になっているにも関わらずアクションがとれないのは、民度が低いとしか言えないと思います。英語で言えば、これは“stupid”（ばか者）としか言えませんね。日本は非常におかしな国になっています。

[スライド参考3： 他国は全力で疾走中]

**参考3： 他国は全力で疾走中**

**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

資料：日本経済新聞ほか

12

では、他の国はどうかというと、中国は大学発ベンチャーが何千社もできています。しかもシリコンバレー帰りの人がやっているので、日本のベンチャーよりはるかにしっかりしたものが多いと思います。シンガポールには京大のある先生が助手、学生ごと移ってしまいましたが、バイオ拠点として急成長中です。韓

国は、この資料にも、お配りした資料にもありますが、はるかに優れたベンチャー起業環境です。

[スライド参考4-1： 韓国のベンチャー起業環境]

**参考4： 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

13

[スライド参考4-2： 起業・独立指向の強い韓国の国民性]

### 起業・独立指向の強い韓国の国民性

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)

[スライド参考5： 日本にも、ベンチャー発展の基盤が初めて確立]

### 参考5: 日本にも、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>有限責任投資事業組合の制度化</li> </ul>
1999-2002	運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正の進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>マザーズ、ナスダックジャパンの開始</li> <li>ストックオプションなど、ベンチャー諸制度の充実</li> <li>ベンチャーキャピタル側の意識の変化</li> </ul>
2001後半	大企業への忠誠心に決定的な変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>終身雇用を死守していた松下電器が希望退職を募集</li> <li>他社も雪崩を打って人員削減に着手</li> <li>優秀な技術者が見切りをつけ始めた(初めて)</li> </ul>
2002-2003	ベンチャー創業が大きく増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出</li> <li>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</li> </ul>

日本も、総合電機メーカーなどから 20 万人ぐらい早期退職されました。制度などいろいろと変わってきてはいます。ベンチャーの起業環境は決定的に変わったといえます。有限責任投資事業組合という、お金を持っている人からお金を集めやすい仕組みが 1998 年の暮れにできましたし、ストックオプションも制限

なく付与できるように昨年なりましたし、投資家の権利を保護し投資しやすくしたのも同時期です。エンジェル税制はまだもう少しですね。それから、最低資本金の制限が 2 月 1 日からなくなります。

「大企業への忠誠心が決定的に変わった」ということで、優秀なエンジニアの中には大企業に見切りをつけ、創業する人が増えます。日本発の世界的ベンチャーが続出すると思っています。早いものは、2005 年、2006 年ぐらいから上場し始めると思います。上場時には、時価総額が 800 億円とか、1000 億円ぐらいで、上場直後に株価が 5 分の 1 などに落ちるのではなくて、その後も伸びていくようなベンチャーが数社ずつ日本にも出始める。そ



うすると、村社会、付和雷同型の日本社会でも、「あいつができるのなら俺だってできる」と思うエンジニアが続出して、創業がさらに続いて、そういううねりが2006年、2007年、2008年と広がっていく。大企業自体はまだまだだめになると思います。大企業のトップの発言を聞いていても、相当ひどいからです。よくわかっていない発言が目立ちますから。でも、ベンチャーは発展していくだろうと思います。

日本全体は変わりにくいけれども、先進的な地域は異質なものをどんどん取り込んで変わっていきけるのではないかと考えています。それが今日こちらにお伺いした一番大きな理由です。

「これは」というような活動が続々と生まれるのは地域からだろうと思います。その地域がある程度小さいほど生まれやすいのです。しかも、この地域は韓国や中国に近いわけですし、ぜひ例外として走ってくださいという気持ちです。

これで最後にしますが、マーケティングにしても、ハンズオン支援にしても、問題解決のための思考と技術が非常に重要ですが、日本ではほとんど教育されません。マッキンゼーやボストン・コンサルティングなど、世界的なコンサルティング会社では徹底的に訓練します。そうすると、複雑な問題に対して、ほぼ直ちにその現象を整理し、問題の構造化をして、具体的な代替案を考えて、それを各担当者が動けるような形の施策に落とし、しかも納得してもらって動くというスキルが身につきます。

そのエッセンスを全部書いた資料もホームページに掲載しています。2×2のマトリックスに整理することや、深く考え抜く方法に関して具体的に書きました。ここに来られている方々にはぜひ読んでいただきたいものです。韓国のベンチャー起業環境に関する講演資料も掲載しています。

最後ですが、今日の尖った表現、放言など、お許し願います。北九州、あるいは福岡県に大変大きなポテンシャルがあると思うから日帰りでここまで来たわけです。一人一人の方の積み上げが大きく地域を変えますし、先ほど申し上げましたように、ベンチャーはこれまでは偶然育ったと言えますが、これからはどんどん育つように制度なり体制が変わってきていますから、ぜひそれを活用していただければと思います。

どうもありがとうございました。(拍手)