

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

ブレイクスルー パートナーズ

赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

www.b-t-partners.com

内 容

1. 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)

「大学発ベンチャー」への誤解、間違った期待

「大学の先生が社長になることが、大学発ベンチャー」



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、事業意欲が刺激され、ベンチャーが次々に生み出されていく

「優れた研究成果があれば、いいベンチャーができる」



優れた研究成果は、ベンチャー成功の必要条件の1つにすぎない

「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」



それだけでは不十分。周辺特許も含め、明確な特許戦略が必要。しかも、特許だけでは、まだ不十分

「研究成果は、専門家じゃないと分からない」



専門家ではない人でも、重要性・競合優位性・事業性を理解し、説明できなければならない

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
 - 具体的にどう売るのがか
 - 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)

- 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
- ネットワーク、サーチフォームを活用



CTO
(技術責任者)

- 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



営業責任者

- 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



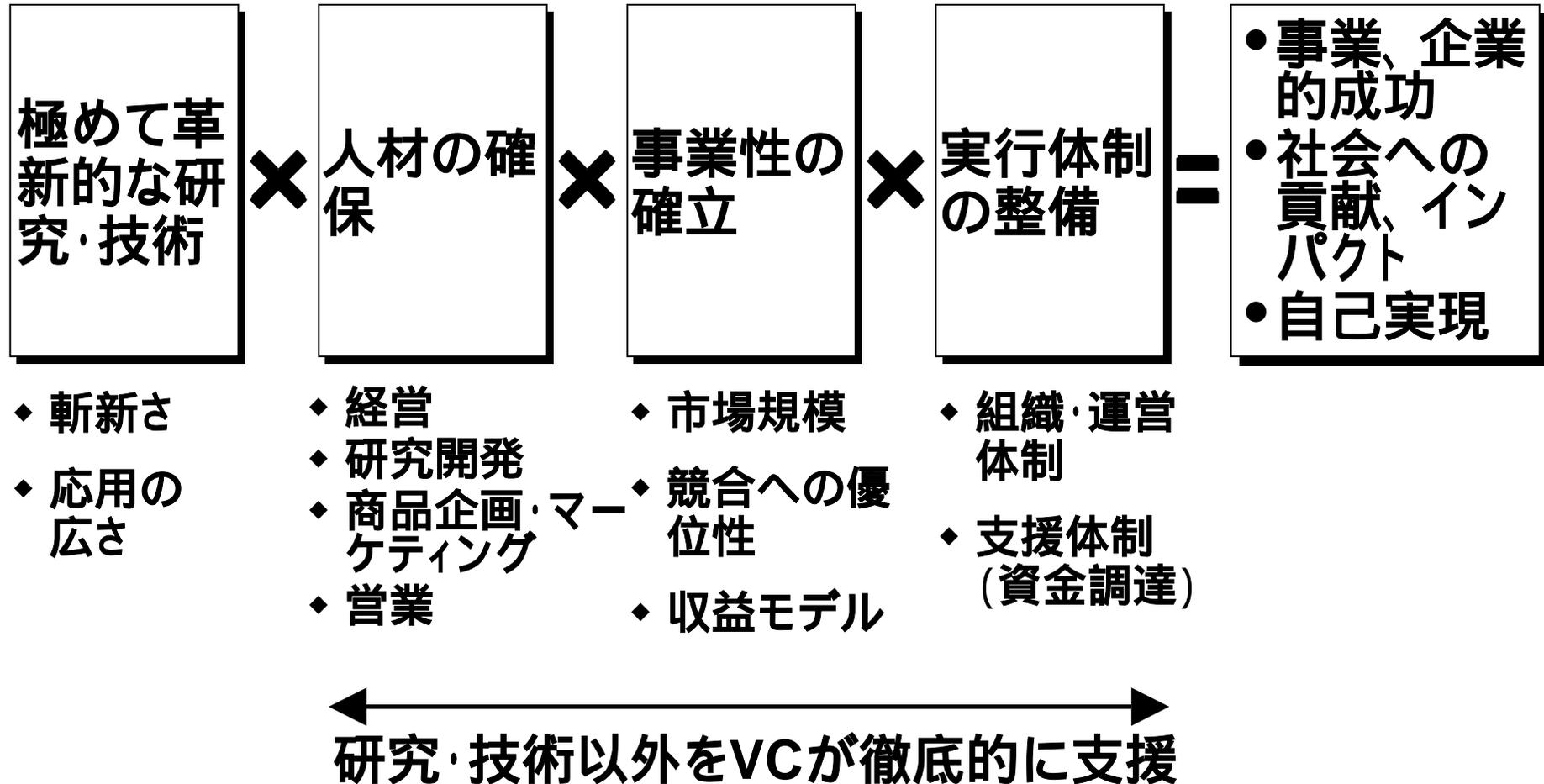
技術顧問

- 実際に研究をリードした教官

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

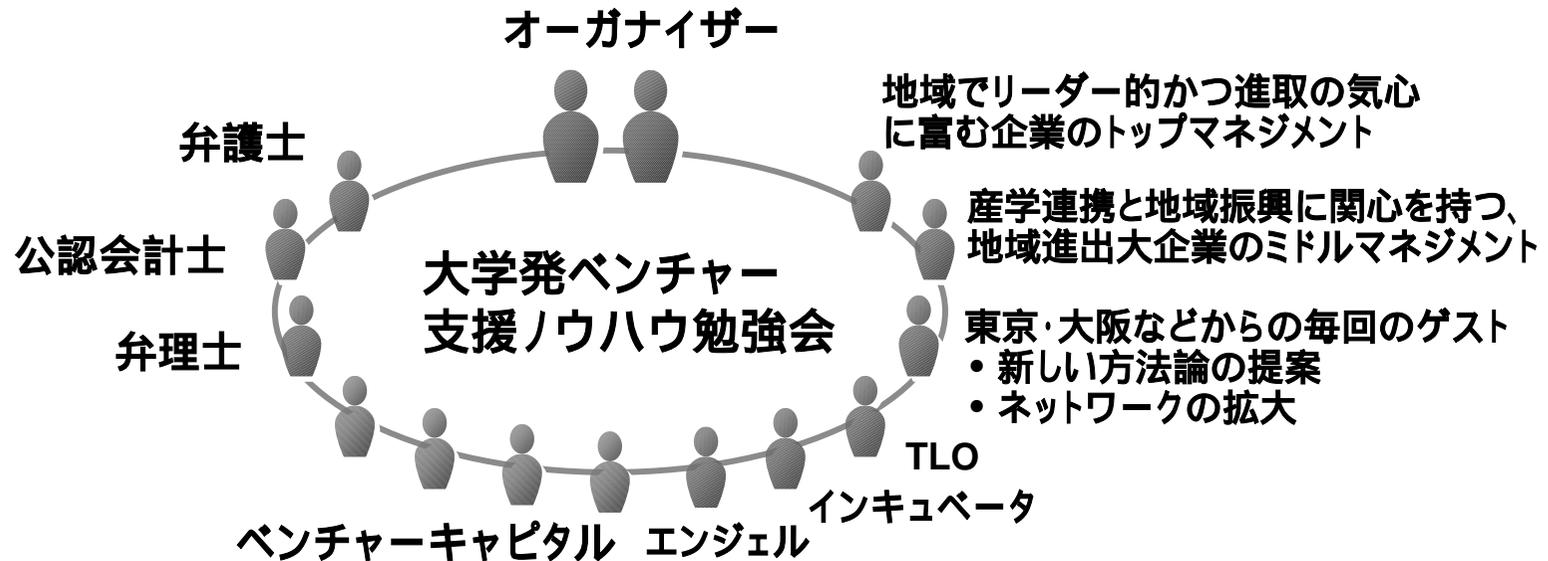
- 教官および創業チームの信頼を得られる真摯な姿勢、強い熱意、豊富な実務経験を持つ
 - 事業化の観点から、研究成果の本質的意味と課題を深く理解する
 - ターゲットとする顧客の具体的なイメージを持ち、大きな事業構想を描くことができる
 - 豊富なネットワークとサーチファームを活用して必要な人材を選定・説得し、コミットさせることができる
 - 創業チームを支援し、戦略性の高い、質の高い事業計画を作成することができる
 - 幅広いネットワークを活用し、資金の調達、顧客の紹介、戦略的提携の推進ができる
 - 環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握し、ダイナミックな戦略転換、事業計画の見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

ベンチャーキャピタルがカバーすべき役割



- よく言われる「目利き」「技術評価」は、第一の条件の一部の評価にすぎない
- 重要なのは、評価後、いかに数年間継続的に支援し、ダイナミックな方向修正をもたらすか

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



- 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

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

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... 純粹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)

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"> 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

注: 技術で差別化するハイテクベンチャーを主とした

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

参考3：他国は全力で疾走中

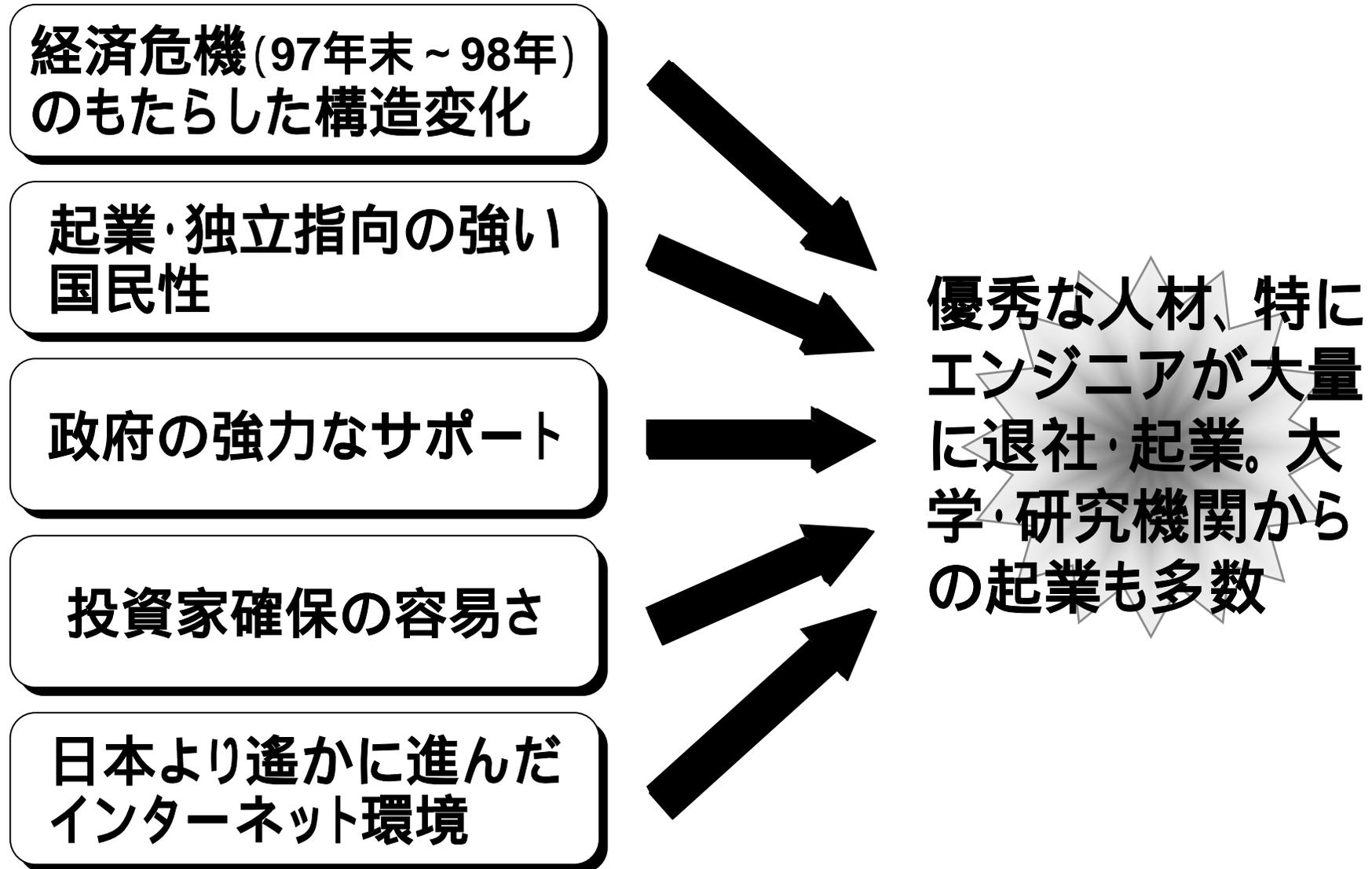
中国

- ◆ 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

参考4：韓国ベンチャー起業環境



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**

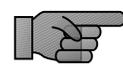
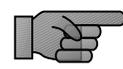
韓国最高の研究所

**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)

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

- ◆ 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