

# 日本発の世界的ベンチャーを創出するには

電気通信大学 平成15年度ベンチャービジネス特論

2003年7月9日 資料1

ブレークスルー パートナーズ  
マネージングディレクター

赤羽 雄二

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

[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

# 取り残される日本...国別競争力調査\*

	1997	1998	1999	2000	2001
米 国	1	1	1	1	1
シンガポール	2	2	2	2	2
香 港	3	5	6	12	6
英 国	9	13	19	16	19
オーストラリア	15	12	11	10	11
ドイツ	16	15	12	11	12
日 本	17	20	24	24	26



\* IMD The World Competitiveness Yearbook

# 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

# 一方、他国は全力で疾走中

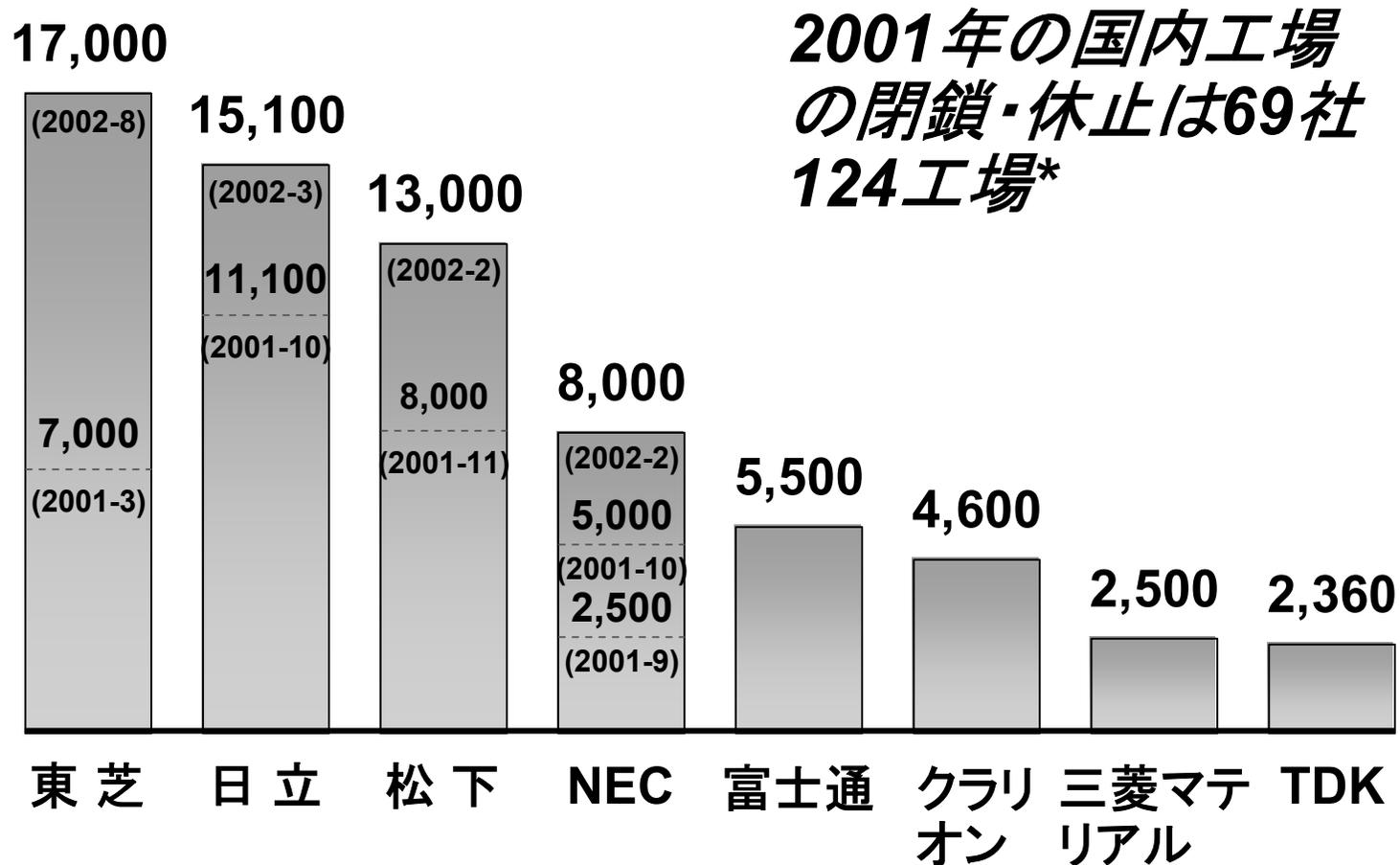
## 中国

- ◆ 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

# 国内の人員削減(計画)



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-  
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
- ◆ ストックオプションなど、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

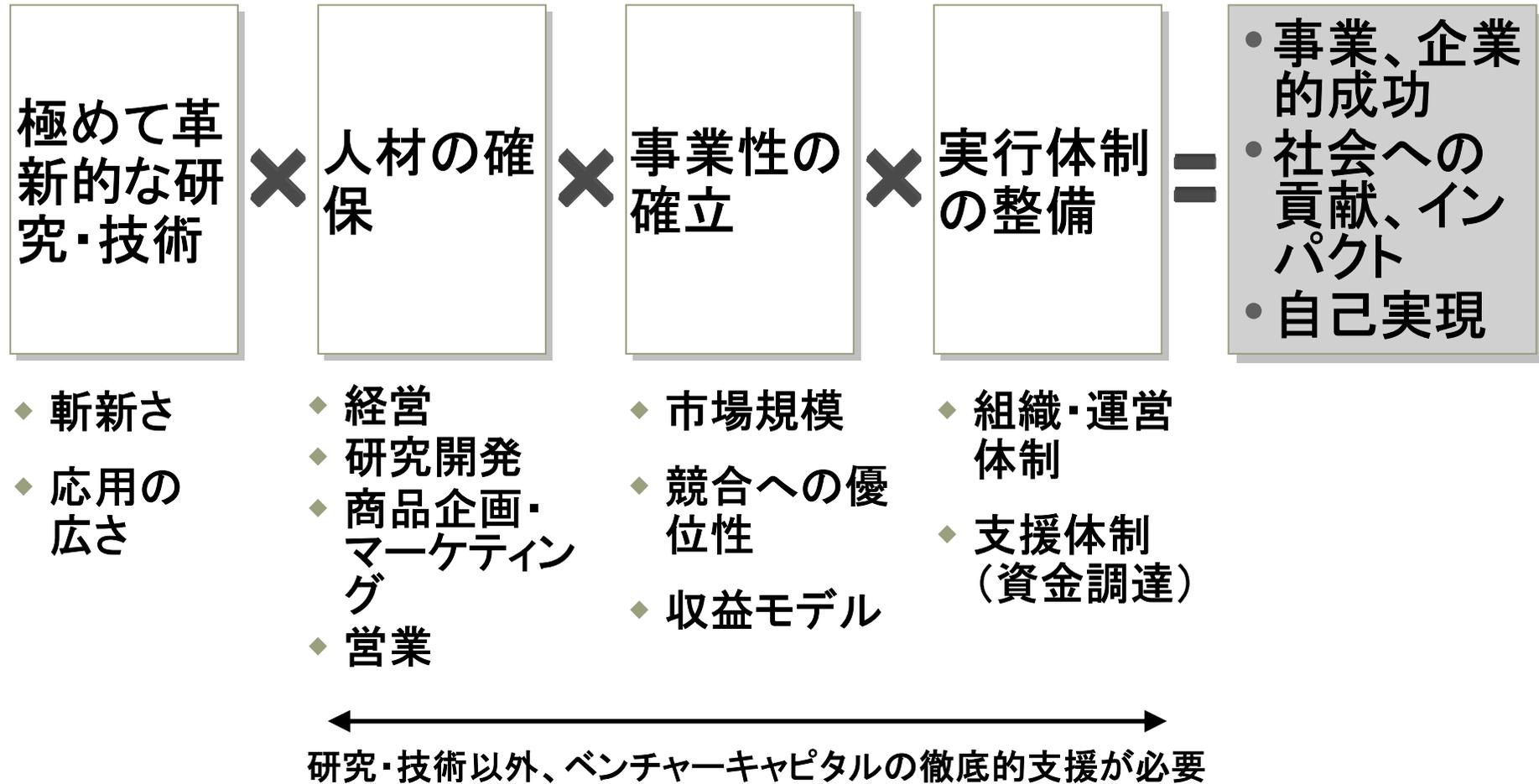
- ◆ 「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出
- ◆ 人材流動化が大企業の変革を後押しし、ベンチャー起業環境が更に好転

# ハイテク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うにないことが前提</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</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遂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</li> </ul>

注：技術で差別化するハイテクベンチャーを対象とした

# 以下の4条件をすべてクリアすることが必要



- 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

- ベンチャー成功のため重要な点は、いかに4、5年にわたり、ダイナミックな方向修正を行っていくか