



日本発の世界的ベンチャーを創出するには

レーザー学会東京支部セミナー
第5回「先進レーザー応用技術セミナー」

2003年11月7日

ブレイクスルー 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

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	2002
米 国	1	1	1	1	1	1
シンガポール	2	2	2	2	2	5
香 港	3	5	6	12	6	9
英 国	9	13	19	16	19	16
オーストラリア	15	12	11	10	11	14
ドイツ	16	15	12	11	12	15
日 本	17	20	24	24	26	30

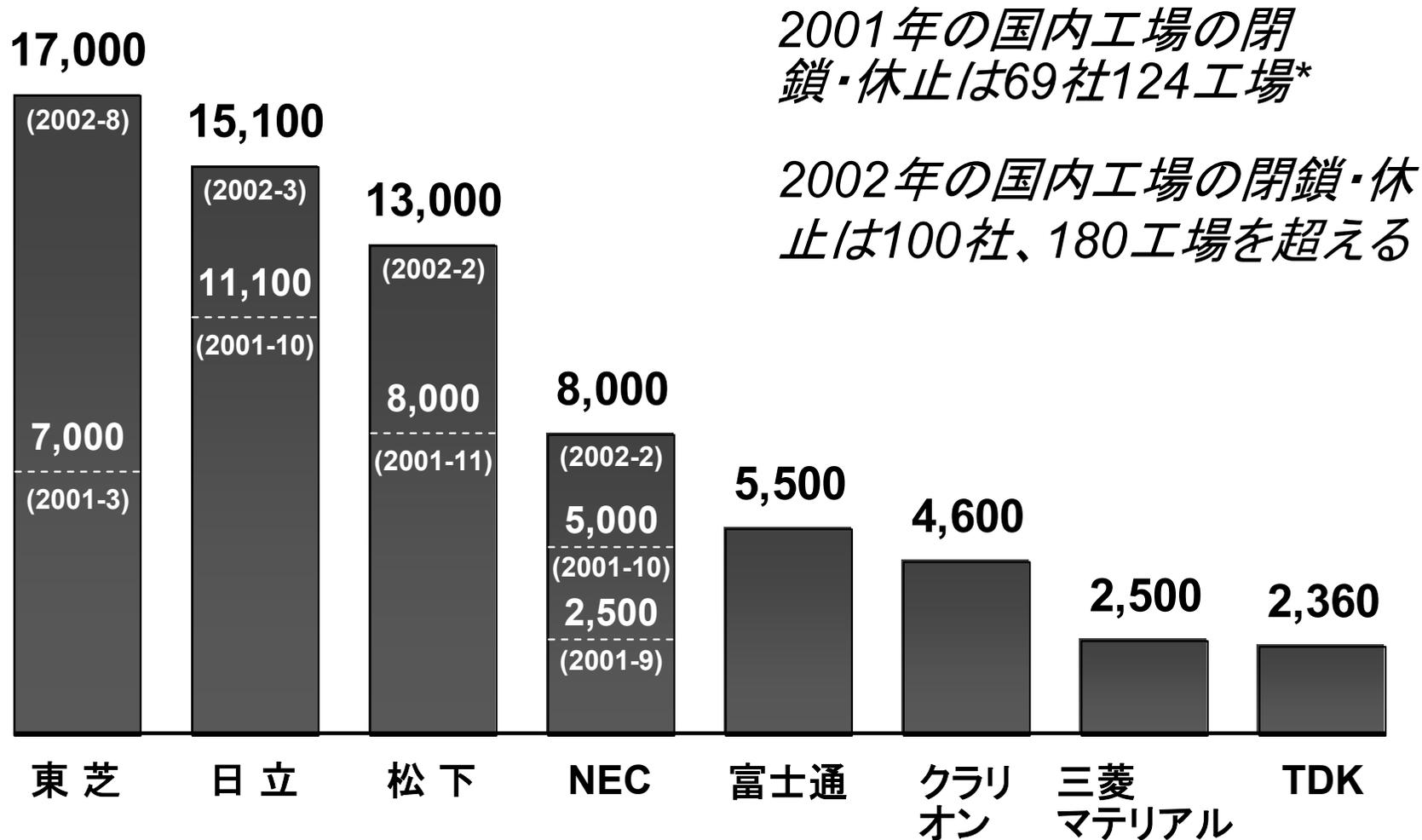
* IMD The World Competitiveness Yearbook

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」とでも言うしかないのか

国内の人員削減



2001年の国内工場の閉鎖・休止は69社124工場*

2002年の国内工場の閉鎖・休止は100社、180工場を超える

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、10月13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： 650社（2002年度*）
- 多数の企業再生ファンドの設立： 投資設定枠 1兆円以上
- 産業再生機構の設置、活動開始
- 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）

* 前年度は538社

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-
2002

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初めて希
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)

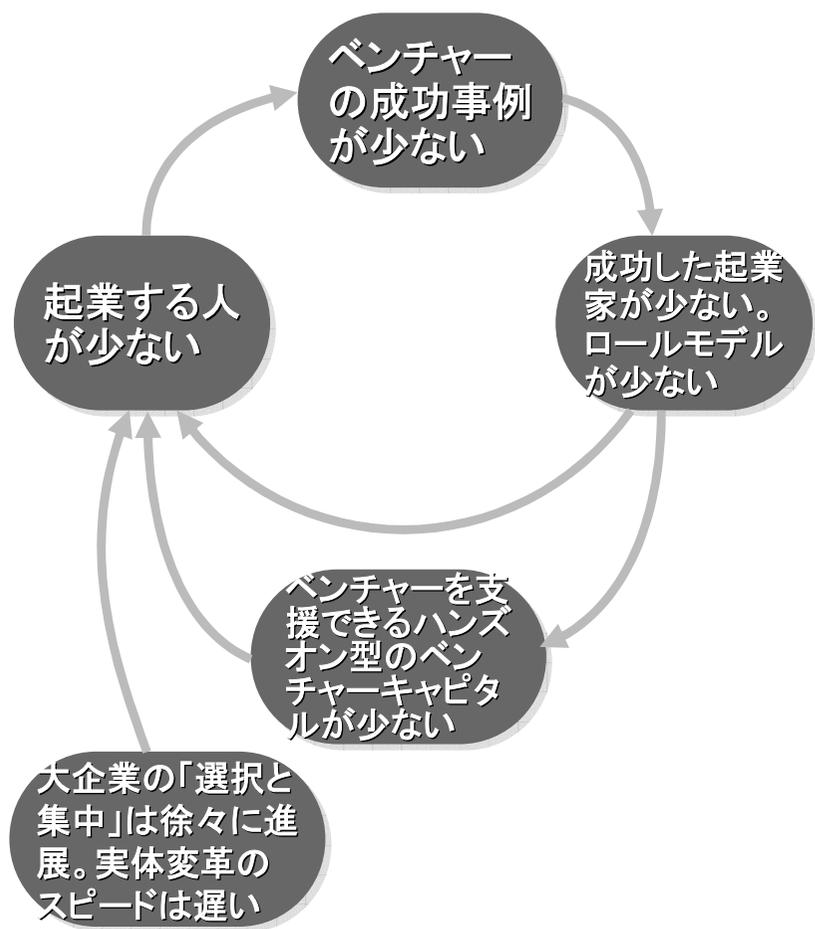
2003-
2004

ベンチャー創業が大き
く増加

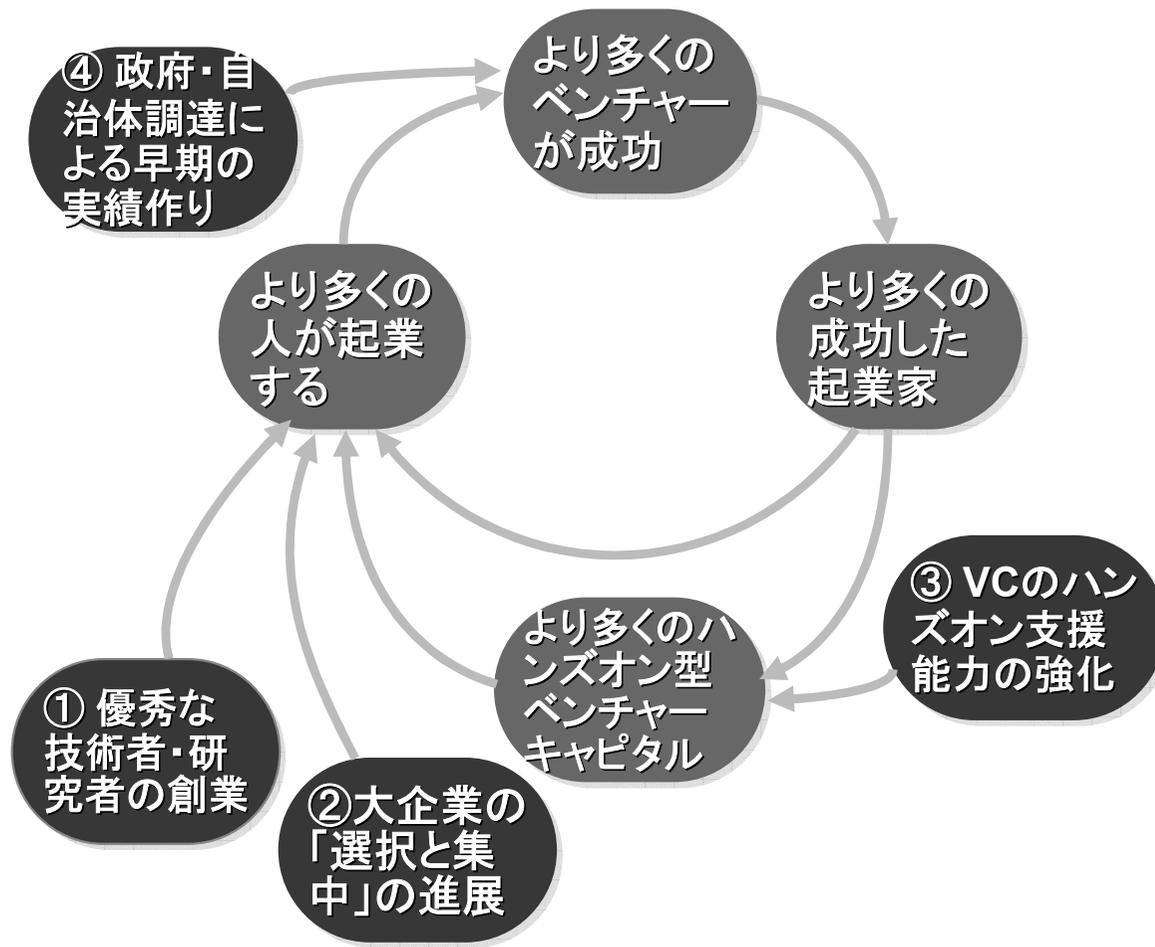
- 「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出
- 人材流動化が大企業の変革を後押しし、ベン
チャー起業環境が更に好転

ベンチャー起業環境の変化

これまで



これから



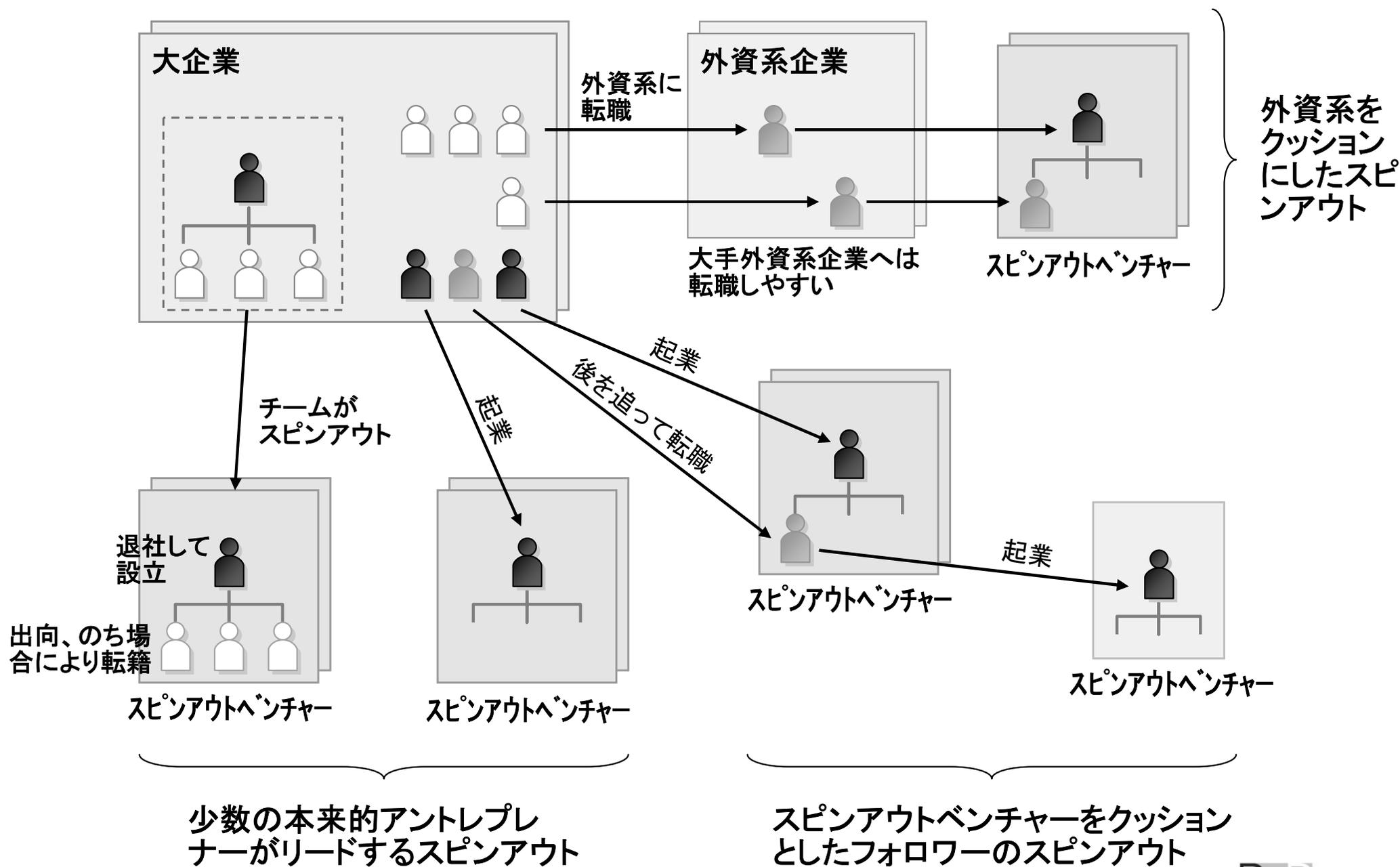
大企業からスピニアウトする技術者・研究者のタイプ

	行動の特徴	組織内の割合	このタイプへの働きかけ	
 本来的 アントレプレナー	機会があれば自ら飛び出す。すでにスピニアウトしたか、準備中	ごく少数	先輩アントレプレナーとの接触の機会を提供。自ら積極的にコンタクトしてくる	
 アントレプレナー 予備軍	これまでは動かなかったが、大企業の状態の悪化に伴い見切りをつけ始めた。早期退職制度にも後押しされる。業務上、ベンチャーとの接点を持ったケースも多く、刺激を受けている。外資系企業*への転職は以前から多い	1割程度？ 中堅クラス主体	実力があり目立っている人材も多く、各社ごとに把握・コンタクトが可能	特に重要
 フォロワー	本来的アントレプレナーのスピニアウト時に従って退社。あるいは、しばらくして一応順調なことを見定め、転職	1~2割？ 若い層ほど多い	スピニアウトベンチャーの評判がよければ自らコンタクトしてくる**	
 出向組	自らスピニアウトするような独立心・勇気はないが、職場・チームごとスピニアウトしてしまったのでやむを得ず、といったところ...	相当数	スピニアウト、分社化の進展により急激に増える。適性がある人には転籍を勧める	

* IBM、サン、HP、シスコ、マイクロソフトなど

** 成長中で評判も高いスピニアウトベンチャーには、毎年数百人以上の転職希望者が殺到している状況

スピンアウトベンチャーのパターン



大企業の「選択と集中」の進展

事業部門の取り組み

該当市場で1〜2位になる可能性

高	<ul style="list-style-type: none"> ● スピンアウト ● 売却 	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略事業としてさらに資源投入し、強化・拡大(既存分野の場合) ● 全くの新規分野ではスピンアウトし、外部で育てることが効果的かつ必要 	
中	<ul style="list-style-type: none"> ● スピンアウト ● 売却 	今後の検討対象	同上
低	<ul style="list-style-type: none"> ● 売却 ● スピンアウト ● 中止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売却 ● スピンアウト ● 中止 	今後の検討対象
	低	中	高

各事業部門戦略から見た重要性

研究所の取り組み

アイデアや技術の持つ市場性

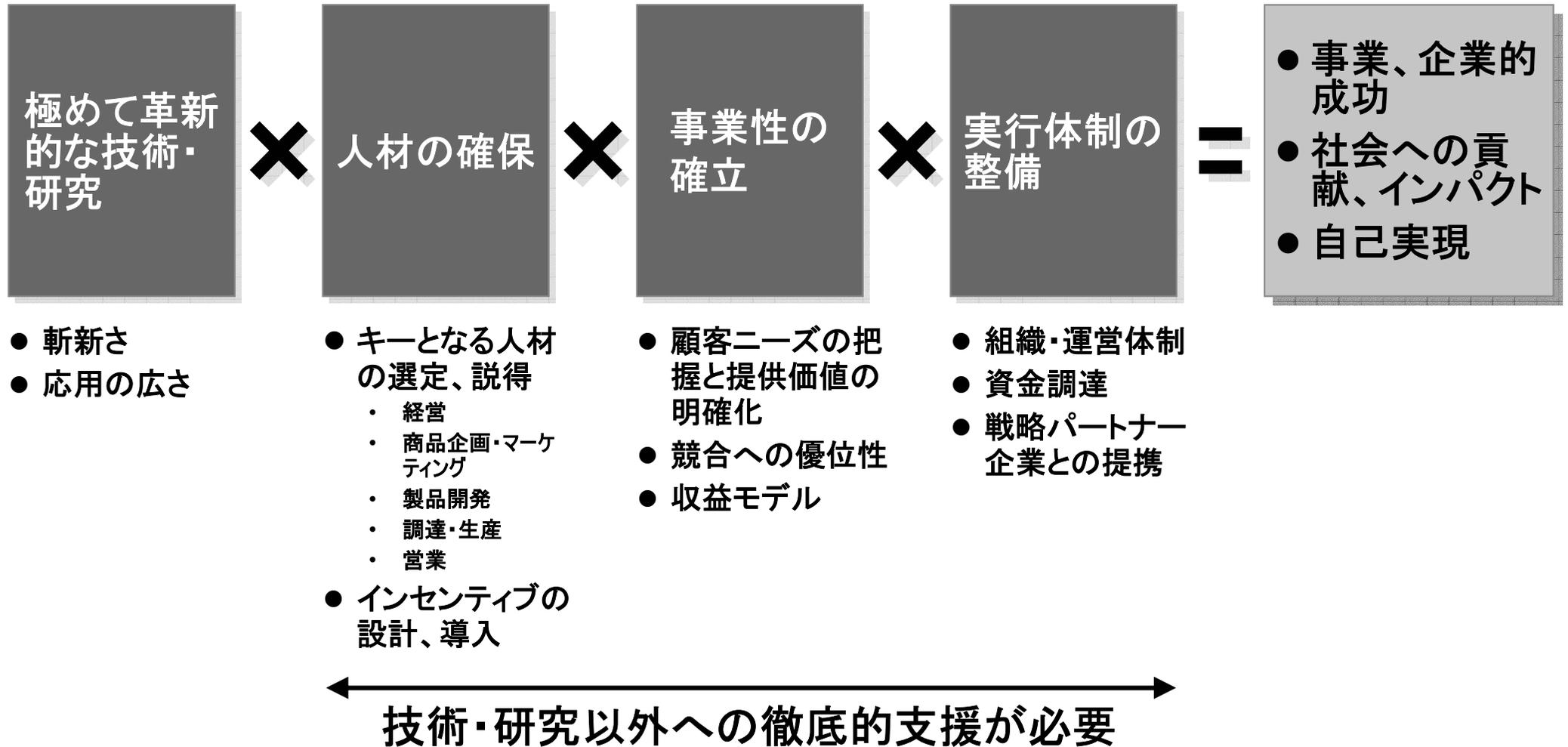
高	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極的スピンアウト 	社内での継続研究、あるいは事業化着手	
中	<ul style="list-style-type: none"> ● スピンアウト ● 売却 	今後の検討対象	同上
低	<ul style="list-style-type: none"> ● 売却 ● 中止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売却 ● 中止 	今後の検討対象
	低	中	高

全社戦略から見た重要性

課題

1. ほとんどの大企業において、事業および研究成果の評価と資源の再配分が十分に行われていない
2. したがってスピンアウトの対象が絞り込まれない。いざとなった時、腹をくくれない(大企業側も、本人も)

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
- 重要な点は、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
- 社長に深く信頼されることが大前提。それに基づくきめ細かなコーチングが鍵

説得力ある合理的な事業計画の作成

事業計画に多く見られる問題点

- 顧客ニーズの把握が甘いため、実際はどのような異なるニーズがあるのか、そこで何が決定的に重要なのか、いつどうなれば、本当に買ってもらえるのか、検討不足・説明不足
- 当社はこうしたい、こうしようということは一応書いてあるが、なぜその分野か、なぜ当社製品が競合に勝ち続けることができるのか、どこがそれほど違うのか、検討不足・説明不足
- 競争優位性の根拠が特許数件のみ。その特許がなぜ競争優位性の源泉となるのか、他社がなぜ回避できないのか、検討不足・説明不足
- 根拠の極めて薄弱な売上・利益計画。どのくらい売れそうか、ターゲット顧客への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽう。消費財の場合、消費者セグメントへの理解が乏しく、直接的な声の把握も甘いため、需要が全く読めない
- 創業者・社長自身も事業計画の内容を必ずしも信じておらず、絶対実行しようとのコミットもない

必要なアプローチ

- 創業者・社長が徹底した議論を重ね、3週間程度で予備的な仮説を構築
 - 明確な事業ビジョンとその達成ステップ、シナリオ
 - 顧客の切実なニーズとその分類、自社の訴求点
 - 自社の強み、独自性を生かす事業・製品領域
 - 競合に勝ち続ける根拠、方策
 - 収益モデル、収益性の確認
 - 戦略提携と実現方策・シナリオ
 - 開発・生産・営業体制のあり方
- その上で、インタビュー、データ収集などを通じ仮説を検証。何度も何度も、仮説構築→検証→仮説修正→検証を繰り返し、全体として整合性と一貫性のある事業計画を作成。徹底した議論と詳細検討のため、通常2ヶ月、場合によって3ヶ月近く必要
- そのプロセスにおいては、創業者の思い、溢れ出るアイデア、気になっているポイント、うまく表現できないが無視できない点などをできるかぎり把握し、リアルタイムで的確に表現する。あいまいな部分に対しては、お互い質問を繰り返し、仮説・代替案を提示し、足りない部分を補足。あいまいな部分はとことん追求するプロセスなので、大変な忍耐力がいるし頭も熱くなる。が、これを経ると、ベンチャー経営者として一段高いレベルの経営観・世界観を得ることができる
- これらの結果、通り一遍の事業計画とは決定的に質が異なる、本来あるべき(説得力ある合理的な)事業計画が作成できる

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

切実なニーズを持つ顧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)

- 市場規模が1,000億円程度あるいはそれ以上、かつ成長率は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の採算を度外視した参入が起きそうにないか

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)

- 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

- 希望的観測、結果オーライではなく、今の段階で十分戦略を練り、説得力のある合理的な事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるベースがあるか

戦略提携・ネットワーク

他社、他人を巻き込みフル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

- 大手企業が積極的に協業・提携を求めてくるような技術力・製品を持ちうるか
- 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

このメンバーなら約束通り実行できそうか

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っているか

- 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)を持っているか
- 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

ブレイクスルーパートナーズのご紹介

- ブレイクスルーパートナーズは、圧倒的な競争力を持つ「日本発の世界的ベンチャー」を生み出し育てることを使命とした、ベンチャー支援・投資会社です。大企業・中堅企業の新事業立ち上げ、スピンアウトベンチャー、大学発ベンチャーへのご支援も、日本での有望なベンチャー創出の鍵と考え、積極的に取り組んでいます。
- 対象は、情報、通信、家電などの分野で、システム、ソフト、キーコンポーネント、半導体、サービスなどの製品です。新しいハードやソフトのアーキテクチャー、ナノテクノロジー、新材料など、大きなインパクトをもたらす新技術の活用を重視しています。
- 独創的な技術力に裏付けられたユニークな製品やサービスのアイデアを基に、市場を創造する画期的な新製品を持った世界的なベンチャーを育てたいという、極めて高い志と熱意をお持ちの創業者をご支援します。
- シリコンバレーと日本の双方のベンチャー事情、経営環境、文化・社会的背景を熟知し、豊富な国際経験と徹底したプロフェッショナリズムに裏打ちされたご支援です。

ベンチャー関連の参考資料

- 「ベンチャーを成功に導く問題解決能力」
- 「ベンチャー失敗事例と成功への方策」
- 「新事業創出・成功するスピンアウトベンチャー創出への取り組み」
- 「大学周辺に有望なベンチャーが続々生み出されるためには？」

他、多数を www.b-t-partners.com に掲載しています。