



専門家インタビュー

日本発のイノベーションを世界に

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 雄二氏

「日本企業には優れた技術がある。それを世界的に競争力あるシステムに仕上げる総合プロデュースが必要だ」。世界に通用するベンチャー企業の育成・支援に注力するブレイクスルーパートナーズの赤羽雄二氏に日米のイノベーションと起業の状況について聞いた。

——米国は貧富の格差が激しく、初・中等教育や医療など基本的な社会システムが未整備な部分もある。どのようにイノベーションが生まれてくるのか。

確かに貧富の差は大きいし、公立の小中高の学校教育は荒れている。日本はその点、多くの人々が中流・中級を保っている。しかし、米国では優秀な子どもは飛び級できるし、一流の大学で新しい世界に飛び込むことができる。有望な学生への投資も盛んで、学生でも比較的簡単に新たなビジネスを起こすことができる「エコシステム」がある。フェイスブックがまさにそう。日本にはこういうシステムが米国ほどうまく働いていない。いまや中国、韓国などアジアの周辺国と日本との差は縮まっている。彼らの力が伸びてくれば、日本は“1.5流”の国に陥る可能性がある。

——ベンチャー企業に限らず米国では一部の大企業は常にイノベーションを生んでいるが。

経営者が優れていることが大きいと思う。ビジョンが明確で、それを強力に打ち出し、実行に移せるように組織を作っている。典型的にはゼネラル・エレクトリック（GE）のジャック・ウェルチ、IBMのルー・ガースナー両元CEOだ。

また、米国の大企業は頻繁にベンチャー企業を買収する。買収目的もいろいろあり、対象企業の顧客か、証券か、事業か、人材かに分かれる。その中でも買収先の優秀人材を幹部に登用するケースが多い。グーグルなど、特にIT系にその傾向が強い。ベンチャー企業で優れたシステムを作り出した優秀な人物に、今度は自社に合ったビジネスをゼロから創らせるのだ。

——国別のイノベーションランキングで米国は常に上位にいるがその要因は。日本との違いは何か。

——セクターごとで理由が違う。例えばバイオでは、数億～数百億円のベンチャー資金が有望分野に投じられ、多くのベンチャー企業が立ち上がり、土台が拡大していく。日本の場合、投資額が米国の数十分の一ほどなので、大きく育たない。クリーンテック（環境技術）分野も同様だ。オバマ政権のグリーンニューディールでも、電気自動車ベンチャー企業のテスラに数百億円以上の融資がなされた。米国はチャンスとみればその分野・企業に巨額の投資がなされ、一気に成長が進む。

日本の製造企業は伝統的に大量生産・高品質に強いが、今や中国や東南アジアでもそれは可能だ。かつてソニーがウォークマン、任天堂がファミコンなどを生み出したが、日本企業が製造業でこのようなイノベーションを起こす力は弱まっている、もしくは他国が力をつけてきたので相対的に弱くなっている。

他方、IBMがハードウェアメーカーからサービス企業に転身したように、米国製造業は、メーカー機能からの多様化を図ってきた。GEは一時は収入の3分の1以上がGEキャピタルからの金融収入だった。ジェットエンジンに関しても、ハード自体の売り上げに加え、世界中の地上・空中で動いているエンジンをメンテナンスし、その状況をくまなく把握して稼働保証するといったサービス収入の貢献が大きくなった。

ソフトウェアに視点を移すと、グーグル、フェイスブック、ツイッターなど米国発のIT企業は圧倒的な地位を占めている。フェイスブックの時価総額は10兆円になる勢いだ。日本にはこの分野で世界をリードする企業がない。私は、優秀な学生エンジニア23チームに2ヶ月間、開発や宿泊の場所を無償提供し、世界に通用するアプリ・サービスを開発してもらおう開発合宿「ブレイクスルーキャンプ」を主催している。早くしないと日本は世界の流れに置いていかれてしまう。

### ——良いものを大量にという勝負が今後厳しいとすれば、モノの勝負はどういう方向に進むべきか。

アップルの主力製品（iPod、iPhone、iPad）は、スティーブ・ジョブズ前 CEO の異常なまでの執念で生み出され、その驚くほどの使いやすさと親しみやすさで世界に浸透した。技術的には目新しいものはないが、優秀なプロデューサーがこだわりをみせてモノを作れば、これからでも電話やテレビの大ヒットも出せるだろう。「ジョブズ氏並みにこだわれ」というのが一つの方法だ。

もう一つのチャンスは素材だ。蓄電池の部材など、世界シェアの3～7割を占めるような素材を製造する中小企業は日本に多くある。ただ問題は、シェアに比して付加価値が小さいため、売り上げが数億～数十億円にとどまっていることだ。技術を事業として成長させようという点が欠けている。世界の投資家がこれらの日本企業に投資しない理由だ。技術はすごいが、それが5億円のビジネスで終わるのか、500億円以上に成長させられるのか。日本の社長のプレゼンテーションの多くは「わが社の技術はすごい」で終わってしまいがちだ。米クアルコムは携帯電話の基幹部品で1兆円近い売り上げを達成し、大きな付加価値を実現している。日本企業には、競争力のあるシステムや製品に仕上げていく総合的プロデュース能力が必要だ。

### ——今後、中国、インド、ロシアなど新興国でのシェアの奪い合いが活発になる。そこで戦う時の鍵は何か。

価格が絶対条件となる。その上で、その国の消費者が求める質より上のものを提供する。徹底的に消費者のニーズを把握し、その地で売れる商品に開発し直すということが必要だ。一方、メルセデスベンツが一番売れているのは中国で、販売価格も高い。つまり富裕層が購入する最高級品と、誰でも買える安価な製品の両方を作らなくてはならない。「普通」のレベルでは差別化できない。

コストがそれ以上下げられないものに関しては、無理な削減はせず、差別化の工夫をする。例えば、日本のベアリングは世界でのシェアが高い。中国やインドで作る安い工作機械もベアリングは日本製を使わないと壊れやすくなる。安い製品との差別化ができ、高くても売れる。そういう分野はたくさんある。一方、洗剤、飲料などの生活用品はその土地に合った価格で作

らねばならない。安い高いかという価格戦略というより、どういう機能を提供し、それに見合った価格をどう設定するか、すなわち商品企画戦略が求められている。過剰品質を提供するのではなく、どうやってその国で光る商品に育てるかが肝心だ。

### ——コンサルティング会社の役割が大きいのも米国独特だが、イノベーションを生み出す上で彼らの役割は。

社内の抵抗があっても、企業の経営改革を進める力になれることだ。既存組織は変化になかなか追いついてこれない。結果として大きな抵抗となる場合がある。そこでコンサルタントをうまく活用すると、改革を進めやすくなる。私もコンサルタント時代に、韓国で10年間、LGグループの経営改革に携わった。45名のコンサルタントチームを率い、LGグループの精鋭数百名を経営改革リーダーとして改革を断行した。頭で改革の必要性を分かっているが体が動かない。米国はこういった際、外部の力を使う。他にも社長のスピーチや服装、リーダーシップの発揮の仕方など、あらゆる分野にプロの助言者がいる。彼らにお金を払い、対価としてモノではない価値を受け取るという文化が定着している。これも米国イノベーションの強みだ。

### ——日本発の世界的ベンチャー企業の育成のために取り組んでいることは。

われわれはベンチャーファンドではない。起業を志す人と数週間から数カ月間議論をして、これならという事業構想を練り、一緒に起業するというスタイルを採っている。その形で十数社ほど共同起業している。また「ブレイクスルーキャンプ」の運営を通じて学生エンジニアの支援をしている。他には、「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」を総務省のプログラムとして企画・作成した。「ICTベンチャー人材確保ガイドライン」の作成にも主導的に関わった。日本を変えていかねばならないという気概で取り組んでいる。

（聞き手：中島 丈雄、磯部 真一／北米課）

赤羽 雄二（あかば ゆうじ）

小松製作所、マッキンゼー、テックファーム（ベンチャーキャピタル）などで活躍した後、2002年にブレイクスルーパートナーズを創業。多くのベンチャー企業を立ち上げる。経済産業省や総務省の研究会委員などを歴任。東京大学工学部卒、スタンフォード大学機械工学修士。