

情報通信ベンチャー支援センター

「めざせ！成功ベンチャー」インタビュー 第4回

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

Q. 御社の事業概要をお聞かせ願えますか。

ブレイクスルーパートナーズ(www.b-t-partners.com)は、平成14年1月にシリコンバレーのベンチャーキャピタルからスピンアウトし誕生した、創業前・創業期からのきめ細かな支援を特長とするベンチャーキャピタルです。「日本発の世界的なベンチャー」を生み出すことがねらいです。具体的には、情報処理、通信の分野で圧倒的な競争力を生み出すコア技術をベースとした、システム、ソフト、部品、サービスなどのベンチャーです。日本の場合、そういった分野で高いレベルの技術を持つ人材の大半が大企業の研究所や開発部隊にいます。そのため、大企業の新事業立ち上げ支援、経営変革支援といった形で、競争力のあるベンチャーを新しく生み出すお手伝いも行っております。

Q. 支援方法については、投資もあればインキュベーター的な動きもあると思いますが、御社が特に得意としている分野を教えてください。

ブレイクスルーパートナーズが特に得意とするのは、事業創造意欲のある優れた技術者・研究者の創業を、創業の何か月も前から支援することです。外に出てやってみようかなと考え始める頃から、事業構想を描くお手伝いをします。こういった支援を効果的に行うためには、技術・研究成果の本質的な意味と課題を深く理解し、創業者チームに建設的にチャレンジできることが必要です。

それに加え、戦略的で質の高い事業計画の作成を支援し、幅広いネットワークを活用した資金調達、戦略的提携のお手伝いをします。さらに、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、事業計画の見直しへの助言をします。その際、日本、シリコンバレー双方の環境要因、制約条件、発展過程などを十分理解した上で、日本のベンチャー起業環境を反映したテラーモードの支援を提供できることもポイントでしょう。

経営プロセスの基本(取締役会の健全な運営、適切な報酬制度の導入など)の確立や、企業文化の醸成など、成長するベンチャーが創業初期から着手しなければならないことを躊躇や遠慮せずに的確に指摘、支援できることも大きな特長です。

大企業で事業経験の豊富な第一線の技術者、優秀な経営幹部でもベンチャーを立ち上げようとすると、とまどうことが多々あります。使える資源も意思決定のスピードも大きく異なるからです。ブレイクスルーパートナーズはそういった方々への助言、具体的な支援も得意としています。

Q. ベンチャーを活用した大企業における新事業立ち上げ支援、経営変革支援について、具体的にお聞かせ頂けますか。

インターネットブーム以来、多くの大企業がコーポレートベンチャー活動として、数十億円以上を米国や日本のベンチャーに投資しています。ところが、投資検討の専門家が不足していることや、投資目的が絞

られていないことが多く、なかなか期待通りには行きません。

一方、ベンチャーに関連しては通常、他に二つの制度が見られます。一つは、社内ベンチャー制度です。これは、新事業を立ち上げるプロジェクトチームを社内に設置し、「社内ベンチャー」と呼んでできるだけ独立した活動をさせるものです。ところが、社内のプロジェクトでは、独立企業としての生きるか死ぬかの必死さは当然のことながら期待できず、外部の優秀な人材も容易なことでは確保できません。ベンチャーとしての意思決定も、大企業的なプロセスに従わざるを得ません。資源配分の点からも、経営環境の厳しい昨今、大企業の経営者は目の前の商談を追う部署に資源を優先配分しがちで、新事業推進のための社内ベンチャーに対して十分な資源を配分することが困難になっています。こういったことから、社内ベンチャー制度は仕組みとしても効果的とは考えられませんが、実際、機能した話をほとんど聞きません。

もう一つは、社外ベンチャー制度です。チームあるいは個人が退社・出向して、ベンチャーを創業する仕組みです。ほとんどのケースは、もとの会社が若干の出資をし、数十パーセントの株主になります。これは、相対的にはよい仕組みですが、最優秀な人材の動きはむしろ押さえられることが多く、限られた成功例しかありません。そういった人材が大企業の社内で十分活用されていれば、それはそれで良いわけですが、実際は、鬱々として日々を過ごしていることも多いわけです。もと優秀な人材もそのうちに「ゆでがえる」になってしまいます。会社として戦略的な判断でのスピンアウトベンチャーはほとんどありません。こういったことから、社外ベンチャー制度も大企業の有望な新事業創造、構造改革、経営革新などにほとんど貢献していません。

私は、前職マッキンゼーで14年、多数の経営変革プロジェクトをリードしておりました。その経験を活かし、大企業の経営変革をお手伝いしながら新事業の立ち上げ、新ベンチャーの創出を進めています。ベンチャーキャピタルの分野で私の師であり共同創業パートナーでもある森広弘司は、富士通で14年にわたり半導体関係の事業立ち上げや世界のトップ企業との事業開発を進めていました。その後、シリコンバレーのトップクラスのベンチャーキャピタルでパートナーとして5年あまり活躍し、日本人のベンチャーキャピタリストとしては類まれな見識とスキルで、大企業の新事業立ち上げ、ベンチャー支援を進めています。世界のベストプラクティスと日本の事情の双方を踏まえた解決策を提示できることが大きなポイントです。

具体的には2つの活動を組み合わせることが必要です。

一つ目は、大企業の事業部門・研究部門からのスピンアウトです。「選択と集中」に取り組もうとする多くの大企業にとって、スピンアウトベンチャーの促進は重要な経営課題です。ところが、いざ実行しようとする、「外に出してから有望な事業に育つかも知れない」ということで土壇場で躊躇してしまうのが、日本企業です。そこで、もとの大企業がある程度までベンチャーの持ち分を買い増せるオプションをつけスピンアウトへの抵抗を減らす工夫や、「選択と集中」のプロセスを加速するアドバイスが必要です。コア事業の中でも新規の分野では、スピンアウトさせ外部の資源も活用して育てることが有効ですが、そういった戦略的スピンアウトはほとんど考慮もされていません。チームや部門のスピンアウトではなく、個人が独立する場合は、しっかりした事業構想・事業計画を作り、経営チームを集め、資金調達をリードし、全力疾走できる体制を作る、といった創業プロセスの全体を支援します。

二つ目は、その大企業の事業展開に役立つ高い技術を持つベンチャーをシリコンバレーや他の地域から発掘し、投資、事業提携、新事業立ち上げといった活動を提案、実施支援します。ブレイクスルーパートナーズの森広、赤羽の両名の国際的なビジネス経験の豊富さが、こういったクロスカルチャーな活動をよりスムーズに実現させます。摩擦の起こりがちな課題を事前に把握し、建設的なプロセスを導入して進めていくことができるからです。ジョイントベンチャーを設立して事業展開を加速したり、キーとなる技術者をベンチャーに派遣して技術のみならずベンチャー的経営センスを身につけてもらい、本社に戻った後に活躍できるよう人事・体制面でフォローするなど、きめ細かなフォローを有機的に組み合わせます。

こういったことのすべてが、大企業の有望な新事業創造、構造改革、経営革新を進めていく中で欠かせないものです。外部への投資やベンチャーのスピナウトをバラバラにやっては成功しません。社長あるいは副社長クラスの実力者に直属で「新事業創出支援チーム」といったチームを組成し、全社的な観点から進めていくことが必要です。チームに事業部門の次世代リーダーを数名ずつ集め、徹底的な戦略思考・実行スキルトレーニングを実施しながら、新事業の企画・立ち上げ、スピナウトベンチャーの促進、外部ベンチャーへの投資・事業提携、経営風土の転換などを進める総合的なプロセスです。

Q. 他のベンチャーキャピタルと御社の違いをご説明して頂けませんか。

前に申し上げましたように、創業前から徹底的に支援することが第一の特徴です。そのノウハウは、前身であるシリコンバレーのベンチャーキャピタルでの数十社の投資・支援経験をベースに、確立しています。

第二に、当社では一人のパートナーが年間2,3社の創業支援に集中します。そうでなければ、徹底的なハンズオン支援ができないからです。ほとんどのベンチャーキャピタルがハンズオンをうたってはいますが、一人のパートナー(投資責任者)が年間何社投資するのか聞いてみれば1社あたりどのくらい時間をさけるのか、どのくらいハンズオンなのかどうかが見えてきます。

第三に、ブレイクスルーパートナーズのパートナーは内外のトップクラスの大企業、ベンチャー企業、ベンチャーキャピタルで豊富な実務経験を積み、高いレベルの品質基準と行動規範を持って行動しています。

第四に、もともとシリコンバレーのベンチャーキャピタルでの活動が中心だったこともあり、シリコンバレーのベンチャーコミュニティに強いつながりを持っています。シリコンバレーに日本人・日本企業が何年いても接することの困難な、ホットで革新的なベンチャーへのアクセスを持っています。そういったベンチャーの創業者を全面的に支援し、日本の家電メーカーやAVメーカーなどと事業提携を進めて、日本を重要拠点とした事業立ち上げを進めることができます。また、私が前職で韓国企業へのコンサルティングをフルタイムで10年以上担当していたことから、躍進中の韓国企業との事業展開を進めることが容易にできます。韓国企業との提携は、企業文化と歴史的背景への理解なくして、スムーズに進めることはできませんが、それに関しては幾多の経験を積んでいます。

Q. 支援しようとするベンチャーを選ぶ際の判断基準を教えてくださいませんか。

ブレイクスルーパートナーズの場合は、「大きく成長の期待できる市場でトップシェアが取れるような、圧倒的な競争優位性を持ちうるかどうか」が基準です。対象市場が1000億円以上で、売り上げが5年以内に50億円程度達成できること、これは大変高いハードルですが、日本にも少しずつそういったベンチャーが生まれつつある、と考えています。現に、私どもが支援させていただいている数社はそのレベルにあると考えています。魅力的な成長市場には、大きな構造変化が予想されることがあります。その構造変化をリードする革新的商品を持つことが、ベンチャーとして大きく飛躍するための必要条件でしょう。

「圧倒的な競争優位性を持ちうるか」というところがポイントになりますが、それは、創業チームと徹底的にディスカッションする中で把握します。産業構造が今後どう変わり、その中で当社は技術的・事業的にどのような競争優位性を確立しようとしており、どういった事業展開シナリオとリスクを想定しているか、こういったことを何週間かにわたって徹底的にディスカッションすれば、そのベンチャーの技術・事業の将来性、

創業チームの可能性については、ある程度以上見えてきます。もう一つ重要な点として、創業者を一心同体の形で支援しますので、創業者と私どもの価値観、意思決定スタイルなどの相性が大切です。

Q. 「日本発、世界的ベンチャー」を目指せるかどうかを、どのように判断されていますか。

繰り返しになりますが、「世界に通じる圧倒的な競争力を持ちうるかどうか」、に尽きます。創業者が世界を視野においたビジョン、事業構想を持っていることが大前提です。むずかしいのは、証明するものがほとんどない創業期にそれを判断しなければならないことです。そのため、上記のように、数週間、数ヶ月間にわたり創業者と徹底的に話し合います。事業のビジョン、事業構想を練り上げるだけでなく、創業者の考え方、価値観、事業への姿勢、人生観などを十分理解して初めて、この創業者(チーム)と一緒に世界をねらえるかどうかの判断ができます。実際は、開始時の判断だけでは全く不十分です。その後4、5年にわたって目標を共有して支援を続け、当初の事業構想あるいは、ダイナミックに見直された事業構想をどこまで実現できるかがポイントです。

別の言い方をすると、4つの条件があると考えています。第一に革新的な研究水準と技術を持つこと、第二に優秀な創業チームを確保できること、第三に事業性・収益性が高いこと、第四に中長期にわたる実行・支援体制を確立できることです。これらがすべて満たされて初めてベンチャーとしての成功が期待できます。

Q. 現在、ベンチャーに足りないと感じられるのはどういった点でしょうか。

「日本発の世界的なベンチャー」とまでは行かなくても、ある程度以上の成功を目指すのであれば、それぞれの分野で世界のトップ企業がどこで、そこに対してどう勝つのか、どこから初めてどう事業展開するのか、など突き詰めて考え、強みはより強化し、そうでない点は外部を活用したりしてカバーする必要があります。例え日本市場のみを対象にしたベンチャーでもそうです。ところが、こうしたことに真剣に取り組んでいるベンチャーは、残念ながらそれほど多くはないようです。もちろん、ベンチャー創業者はそれなりにビジョンや戦略を立てる努力をされていていらっしゃるようですが、どうやって圧倒的な強みを築くか、考え抜いているようには見えません。「これはいい、いいはず、こんなことができた」ではなく、世界の最高水準に対しきちんとベンチマークをする努力に欠けるように思います。戦略的には、「何を切り捨てて何に絞り込んでいくか」という、痛みを伴う意思決定になっていないということも問題です。

もう一つ、これはベンチャーだけの問題ではなく、投資側の問題でもあります。事業を始める前の徹底した準備が不足したベンチャーが大半です。相当額の出資を受けているにも関わらずまともな事業計画がないベンチャーも多く見られます。十分な検討もしない投資家や、開発を委託してくれる企業に恵まれ、取りあえず会社を始めているところが多いわけです。問題は、いったんこういった形で始めると、途中で方針変更し、より高い目標に向かってチャレンジすることが極めてむずかしいことにあります。

Q. 情報通信ベンチャーの経営者や経営陣が留意すべき点とは何でしょうか。

情報通信は、次世代携帯・無線LANなどで注目されていますし、多数のベンチャーが参入しています。ぜひ、他社とどう差別化するのか、何で勝負するのか、一言で言えるよう、考え抜いていただければと思います。人と違うこと、人のやっていないことをぜひ追求してください。同じく大切なことは、お金をどう儲け

るのか、すなわち、どういった事業モデル、収益モデルにするかということです。さらに、社内だけでなく、内外の資源をもっとうまく活用すべきと考えます。取締役会もうまく使えば大変効果的です。お隣の韓国では、日本よりはるかに激しい競争をしています。大企業のトップクラスの技術者が何千人もやめ、ベンチャーを創業し、世界を目指しています。日本のベンチャーがそのダイナミズムに学ぶことが多いように、常々思っております。