日本のベンチャー制度

小田島 博 道

「空白の10年」と言われてもうすでに3年が経つ。状況はますます不確実性を高めている。今後の日本経済復興において、ベンチャーに期待される役割は大きい。安易な考えでベンチャーを起すことなく、志を持ち用意周到な戦略・計画のもとダイナミックな展開が期待される。ここでは制度面の改革と失敗しないための事業開発の基礎を論じて見たい。

1. はじめに

日本が高度成長の真っ盛りにあった80年代中ごろ、ボストンにあるMITからスピアウトしたベンチャーを訪問した。面談した30歳過ぎのPh.D.に、このベンチャーで仕事する前は何をやっていたのかとたずねた時、彼からは以外な返事が帰ってきた。「タクシーの運転手やってたんだ。だって仕事なかったんだから。」米国にとり80年代半ばは、不況に喘いでいた時代であった。その米国経済は、90年代素晴らしい勢いで復興していった。

米国証券市場には、ここ20年以内に創業し、そして急成長した多くのベンチャーが名前を連ねている。こうしたベンチャーの創設者や役員の多くは、大学卒業とともに、不況下において自らがベンチャー創業にかかわり、それらベンチャーをニューヨーク証券取引所(NYSE)に名前を連ねる大企業へと成長させていったのである。

80年代米国を不況へと追いこんだ原因のひとつが、日本企業の躍進にあった。日本企業は、米国企業のビジネスをモデルとした多くの「Me Too Business」を、効率的な製品開発と廉価にして有能なる工場労働者による高品質低価格の「ものづくり」により展開し、米国企業を圧倒していったのである。21世紀に入って数年立った現在、かつての「日本モデル」は中国等の諸外国にその役割を完璧なまでに奪われてしまった。

過去日本の大企業は、その持つ健全なる財務力、そして優れた技術力により、自己革新を遂げ、次から次へと新た

なる事業開発を遂行していった。しかし現在、日本のほとんどの大企業にとり本業回帰・本業強化が最大の戦略課題になっており、かつてのように新規事業を強力に推進する力をほとんどもってはいない。

日本における創業予定率は、たったの1%前後といわれ、米国や韓国の12%以上に遠く及ばない。日本経済を活性化させ、人々に明るい未来を少しでも感じられるようにするには、技術立国であるこの国にとり技術をベースとした産業の復興を図ることであり、大企業に大きな期待が抱けない今ベンチャー企業の活躍に期待するところが大きなのである。米国人にできたことが我々日本人にできないわけではない。ここに成功へと導くベンチャー企業経営について実務的に考察してみたい。

2. 制度面の障害は払拭された!

米国のベンチャーは、その多くが大学や、国立研究所で研究開発され特許化された技術をもとに企業化されている。たとえば近年注目を集めているライフサイエンスのGenicon Sciencesは、サンディエゴ大学からの技術であり、カーボンナノチューブのユニークな活用方法の事業化を進めるNanomixはUCLA、そして高速化したCPUのきわめて効率的な冷却方法であるCooligyはスタンフォード大学の教授たちの技術が基になっている。日本では、大学の先生、国立研究所の研究者が事業に直接的に関与することは国家公務員の立場から厳しい規制が適用されていた。しかし近年行われた、独立行政法人化の動きにより、すでにその厳しい枠はほとんど撤廃されたといえてよい。兼業許可ひとつとっても、これまでは人事院まで申請を出し、許可されるまでは6カ月近くの時間を要していた。これが各独立行政法人で許可ができるようになったのである。しかも米国では、大学教授の発明はすべて大学帰属となるが、日本においてはJSTの有用特許制度では、その権

ODAJIMA, Hiromichi

イノベーション・エンジン(株)(105-0012 東京都港区大門1-4-9 大門ビル4F)・取締役、インベストメント・パートナー。1970年 東北大学工学部精密工学科卒業。1975年 慶応ビジネス・スクール卒業。専門は技術と経営。

Creating High Tech Ventures in Japan

利を発明者に帰属できるような仕組みを用意するまで緩和されてきているのである。あいかわらず存在する事務処理面での煩雑さを除けば、大学の先生や国立研究所の研究者にとり、米国以上に事業化が進めやすくなった環境下にあるといえる。

3. 会社設立に当たって

では、大学の先生や国立研究所の研究者に積極的にどんなベンチャー設立を勧めるかといえば、必ずしもそうではない。米国で技術を元として事業化を進める際の教則本的位置づけにある、ナシャイムの「ハイテク・スタートアップ」には、設立された会社と、M&A（合併・買収）や株式上場まで進められた企業の数に対比したデータが記載されている。その％は極めて少ない数にしかすぎないのである。ベンチャーを設立して自らその事業化に取り組むということは多くの苦境に直面する。例えば納入した製品に不良が発生すれば頭を下げて顧客に謝るのみならず、すべての時間を費やしてその対策に全力を尽くさねばならなくなる。納期が遅れキャッシュフローが悪化すれば途端に資金繰りのため銀行を回り融資をお願いすることになるなど、これがベンチャー経営の普通なのである。だからこそ素晴らしい運営をしているベンチャーが稀有な例として紹介されるのである。決して「ベンチャーでもやろうか!」といったような安易な考えでこうした苦境は乗り越えられるものではない。技術をもととして戦略的構想のもと業界リーダーたる高い志しをもって事業に取り組めるかどうか。こうした志しなくして苦境を乗り越えられるものではない。

4. コア・コンピタンス

これまで多くのベンチャー企業の事業計画を見てきた。現在製造中の製品は市場・用途の急成長により、今後何年間で売上は、 $\times$ 倍になり、利益はこれだけ増加するという計画である。こうした計画に対してはまず疑問を呈するのである。強力な企業がこの伸びゆく市場用途を魅力的な事業と考え、本格的に参入したらどのように戦うのか？と。このように事業を検討するうえでもっともベースとなる論点に「その事業の基盤となる競争力は何なのであるのか？（コア・コンピタンス）」という視点がある。コア・コンピタンスを議論する際の大きな視点は以下の3点に集約される。

- ①Innovative technology
- ②Operational excellence
- ③Customer intimacy

Operational excellence の視点からもっとも典型的な企業に、PC 業界のナンバーワンとなったデルがある。総合

的なコスト優位を維持し、常に低価格により競争優位を完成させる。また Customer intimacy についてはおもにサービス業界での差別化点として見られてきたが、技術オリエンテッドの企業でのコンサルティング・エンジニアリングの面から重要視される差別化点になってきている。技術ベンチャーにとっては、Innovative technology が最高の競争力になるのはいうまでもない。しかし技術は、取り扱いいかんではかならずしも競争力にはならないのである。ベンチャーにとって技術をもって事業のための競争優位を築く最善の方法は、「特許」にすることである。ベンチャー企業の事業計画を見ると、技術開発に資金を傾注して開発を進めることになっていてもその特許化の予算化はほとんどされてないのが普通である。特許出願費用は決して小額のものではない。海外出願まで含めて、きっちり対応しておかないと、せっかく進めてきた技術開発も築いた事業もあつという間に瓦解する危険をもつ。特許取得にあたって、考えておかねばならないことに、日本のほとんどの弁理士事務所は、特許出願にあたっての出願手続き代行者であるにすぎないことである。ベンチャーにとって戦略的にどのような特許網を構築していくべきなのか、相談にのってもらえるコンサルタントではない。米国においてベンチャーのスタートアップから深く関与してくれる法律事務所には、弁護士とともに弁理士がおり、戦略的特許網構築のためのコンサルティングをしてくれるし、また大手ベンチャーキャピタル(VC)には、弁理士をパートナーとして雇用しているところもある。日本でも一部の法律事務所では弁護士だけでなく、弁理士を擁して特許関連訴訟に戦略的に取り組める態勢が整ってきている。分野により、どこの法律事務所、弁理士事務所を選ぶべきか十分検討しておく必要がある。技術ベンチャーにとり、会社設立後直ちにに取り組むべきことは海外特許取得や、周辺応用特許など IP (知的財産) 権利の充実であることはいうまでもないし、この IP 構築により、その後の資金調達が容易化されるのである。これまで特許事務処理は、出願から、公開・審査請求など決して短くない年限を要した。しかし特許庁は近年加速審査制度を導入し、事業化にあたって特許による事業強化が短期にできるように審査期間を大幅に短縮する制度を導入した。この制度はベンチャーに心強い制度である。また国立大学等において出願された特許はこれまで日本国としての共通財産であるとの視点から事業開発に際して通常実施権を許諾されるにすぎず、独占的特許権は決して許諾してもらえなかった。しかし特許制度本来の趣旨に戻って、特許発明者と実施権者が持つ権利を保護するため、発明者に独占の実施権もしくは優先の実施権を許諾する制度改訂を行った。

特許は、ベンチャーにとり参入障壁となる唯一の武器であるが、注意しなくてはならない点に、製造特許の取り扱いがある。製造工程に関連する特許は、その特許内容が製

造される製品の構造に明確に反映され、できあがった製品から特許たる工程が確実に推定されない限り、特許化すべきではない。製造工程でコアコンピタンスたる Innovative technology を構築する場合には、特許は十分に機能しない場合があることを念頭に入れ、当該技術情報の管理に始まり、生産技術の内化そして担当者の会社への帰属意識向上等の人事施策など多方面からの検討が必要となってくる。

5. 資金調達

米国においては、大手企業経営者や株式上場に成功したベンチャー企業創設者がエンジェルとなって、VCが組むファンドへ投資したり、時には自らがエンジェル・インベスターとして投資グループを形成することにより、シーズ・アーリーステージのベンチャーへの投資を支えている。とくにスタートアップ直後のベンチャーに対し投資とともに、経験豊富なリタイアした経営者や、ベンチャー成功者が経営へのアドバイス・サポートを引き受けている。こうした仕組みは、日本においては一部に始まっているものの残念ながらまだまだ定着しているものではない。また米国での起業を助けている仕組みに多くの公的資金制度がある。米国ベンチャーの多数がこうした公的資金を何らかの方法で活用している。NIH (National Institutes of Health), DOE (Department of Energy), DOD (Department of Defense) などが多くのベンチャーに資金を提供しているし、その状況を SBIR (Small Business Innovation Research) の制度が投資とともにチェックしている。日本においてベンチャーが資金調達を図る場合には、まず公的資金活用を考えるべきである。近年のベンチャー支援のための公的資金制度充実は見張るものがある。全容を理解するためには、「ベンチャー企業等支援制度ガイドブック」(厚生労働省雇用能力開発機構)があるが、まず科学技術振興事業団 (JST) や新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) のホームページからベンチャー支援制度・公募をチェックすることがスタートとなる。

VCからの資金導入は、公的資金調達の可能性を検討してから進めるのが妥当である。VCの役割は、ベンチャー育成が主題ではなく、投資家から預かる資金をベンチャーに投資し上場やM&Aにより回収することによって極大化することにその役割がある。よってVCの運営は冷徹な財務センスを基にして行われる。しかし、一部VC^{*1}には、国策としての資金が投入されており、ベンチャー育成をも視野に入れ投資活動を始めている。

VCからの資金調達に当っては、割当株式数を多くすると会社所有においてマジョリティーを取られるリスクをも

つ。こうしたリスクを避けるためには、ステップバイステップで株価を高めつつVC等からの資金調達を行うことが必要となる。スタートアップ時には特許権移管により、その企業価値を高めることがベストの方法である。ベンチャー経営に携わるものは、次回ファンディングを睨み、何により企業価値を高めるかを常に考えておかねばならない。残念ながら、景気が悪化して以降、資金繰りが悪化して事業化への目処が立たないまま、ファンディングに苦慮するベンチャーが多く現れている。こうした事態を招かないようにするためには、毎月あたりの必要資金 (Burn rate と呼ぶ) を調整しつつ、次の資金調達までに何を達成するかベンチャー経営者の腕が問われることとなる。

6. 営業マーケティングの重視を

日本モデルには、いまだに「いいものをつくれれば売れる！」というコンセプトがある。このコンセプトは、市場用途が既知で、開発されていない市場が残り、競合より、品質、価格にて優位に立てる場合に成り立つ。このコンセプトは中国等の諸外国が力をつけてきた現在成り立たない危険性が高い。

技術志向の強いベンチャーの事業計画ほど、当該技術を活用して、これもできる、あれもできると羅列する計画になっている傾向が強い。しかも技術の詳細なる記述は多いものの顧客、市場、価格などについては情報が乏しく、ほとんどが未知数のまま事業計画をつくっているのである。

マーケティングの基本は以下に示す4PCにつきる。

- ①Placement: どんな市場用途、顧客を対象とするか?
- ②Product: どんな仕様をもつ製品にするか?
- ③Price: どんな価格で顧客・ユーザーへ販売するか?
- ④Promotion: 販売する際の販路、宣伝、販売促進施策はどんな手を講じるのか?

これら4Pの視点を競合 (Competitor) と対比していかにして自社の市場地位形成を図るかを考えるのである。マーケティング戦略を具体的に検討するために、一番簡単な方法は、まず競争相手の製品・価格・販路などを調べ、次に、想定する顧客層からリードカスタマーを選び出して、聞き込みを行うことである。先端技術でリードしてきたように見られるIBMの成功製品をレビューした結果によると、その7~8割以上は、市場ニーズを把握して製品に反映させたものであったといわれている。顧客にとりこれまで解決できなかった課題に対して自社の技術により解決できる糸口を見いだせれば事業化への道は大きく拓けるのである。このプロセスに賭ける労力を惜しんではならない。

新規事業を進めるうえでのマトリックスに、技術と市場を対比し、その各々を既知、新規で分けて考察する方法がある。この考察方法で検討するならば、既知市場に新規技

^{*1} (株)アイティファーム、(株)バイオテック・ヘルスケア・パートナーズ、イノベーション・エンジン(株)

術で参入する場合は、すでに存在する競合企業とどのように敵対するかを想定しておかねばならない。製造技術により低価格で競争優位を築こうとする戦略をとる場合には市場リーダー企業から思わぬ手痛い反撃を食らいかねない。仕様を変えず低価格で競争優位を築こうとする場合には、現行価格の50%以下位の価格を提示できるとの検証のうえ慎重かつダイナミックな戦略展開を考えておかねばならない。個人的には、単なる価格優位での市場参入には安易に賛同できない面が多い。

製品が技術的に高度化すればするほど営業活動も高度な人材が必要となる。安直に代理店まかせにすればいつまで経っても売上があがらないという事態に直面する。ハイテク製品であれば、技術開発同様、いかに売るかを十分に検討し準備しておく必要がある。技術開発に目処が立ちそうになったならば本格的に営業活動を推進する体制をきちんと整えなくてはならない。営業への投資について、「なんでそんな費用をかけるのか？」と問題提起される場合がある。現実には高度化した製品であれば、それだけ時間も販売促進費用もかかるものと認識しておかねばならない。

米国のベンチャーには、スタート当初から、世界市場を対象にしてどのように事業開発を進めるか検討しているところがある。技術が高度化すれば自国内市場だけでは必ずしも市場的に大きいものとは言えなくなる。技術ベンチャーにとって戦略的成功のためには、海外市場展開がきわめて重要なテーマになってくる。心強いのは日本貿易振興会(JETRO)がベンチャー企業の海外展開を強力に支援してくれていることである。事業がある段階に到達したならば海外市場開拓を含め計画化されることを勧める。

クリステンセンが「イノベーションのジレンマ」でハードディスクドライブHDD事業の変遷について詳細分析したように、企業は、技術革新により事業環境要因が大きく変わる場合、自社の事業構造要因を自らが破壊し新たな事業環境要因へと適合できるよう構造改革を推進できない限り、企業として衰退の道を歩むのである。逆に新規参入を試みるものにとって事業環境要因が大きく変わるときこそが絶好の機会となりうるのである。成功した新規事業の基となる技術発明と事業成功の時間軸上のズレを考察したデータによれば、技術発明から事業成功まで平均7年余の時間を要したとのデータがある。大きな事業環境要因変化を予測し、まず特許による競争優位を構築し、市場変化を見据えつつ着実に事業開発を推進することを、とくにハイテクベンチャーには勧めたい。

7. 人材こそが要

近頃ようやく技術者への人事政策がどのようにあれば、

企業として効果的、かつ効率的に研究成果に結びつけられるか研究されるようになってきた^{*2}。

米国在住の日本人技術者に、「日本に帰って技術者として勤務するつもりはありませんか？」と尋ねたとき、「全くありません。だって会社の中でも、社会的にも技術者の地位があまりにも低すぎるじゃありませんか！」日本企業が、生産現場重視の人事政策という過去の負債を清算しない限り、この疑問に対して明快なる回答を与えることはできない。

米国においては、ストックオプションのみならず、上級管理職を対象とした特別ボーナス・PSS(プロフィット・シェアリング・システム)そして自社株式購入への便宜など多彩なインセンティブが開発適用されている。ベンチャー企業に対して、法律事務所や会計事務所がこうしたインセンティブ施策について、個人的な税務面まで含めあらゆる面からコンサルティングに応じている。残念ながら、米国におけるベンチャーを対象とした人事政策を総合的に分析し、日本での導入にあたっての試論を展開したレポートをまだ見たことはない。

コンビナトリアル・ケミストリー分野で著名な企業となったSymyx社は、全社員の60%以上がPh.D.をもっている企業である。日本においても、近々こうした人員構成をもつベンチャー企業が現れるものと期待しているし、また現れるような人事政策を用意しなくてはならないものと考えている。

8. おわりに

ベンチャービジネスの経営管理は、技術、市場、財務、人事など多岐にわたる不確実性のなかでベストであると考えられる選択をしていく必要があり、既存事業とは比べようもない複雑系の中での解を探すことになる。米国でのベンチャー企業経営にあたっては、多岐にわたる職務をチームにより分担する組織形態がとられるようになってきている。発明者が会社を設立しても、CEOに就かないケースが多数見られるようになっており、CTO、CEO、そしてCFOでベンチャー経営業務を分担していく、とくにCEOは、ベンチャーの事業展開に応じ、その局面で会社経営に最も重要な要素を管理できるベストな人材を雇用すればいいとまで割り切っている。間違っても、技術者が複雑性を増すベンチャーの経営にCEOとして取り組み肝心な技術開発に費やす時間を割いて経営管理のために時間を浪費するようなことのないようにすべきである。

^{*2}「研究開発人材のマネジメント」石田英夫著、慶應義塾大学出版会