MAIL MAGAZINE

Tech Venture

テック・ベンチャー

http://www.geocities.co.jp/SiliconValley-PaloAlto/8285

エンジニアと投資家・支援者を結ぶベンチャー情報のネットワーク。
第一線の専門家が任意・非営利で参加するフォーラムです。

〔 テックベンチャー発起人／運営委員　**小野　正人**（おの　まさと）
日本ベンチャーキャピタル 〕

Tech　Ventureフォーラム、エンジニアとベンチャー支援者の情報交流のために、1999年2月、メールマガジン『Tech　Venture』を創刊。おおむね週1～2回の頻度で情報を配信しています。

「ベンチャー興しによる日本構造改革のシナリオ」

南部　修太郎

第1回　『日本の大企業からベンチャーは生まれるか？』（'99/9/7）

第2回　『日本の最大の構造問題は何か？』（'99/10/26）

第3回　『R＆Dにも分社制を導入し、企業内をシリコンバレー化する』（'00/2/21）

第4回　『京都風"自己中"のすすめ』（'00/4/4）

第5回　『ベンチャー行政に足りないこと、あれこれ』（'01/1/30）

有限会社　アセット・ウィッツ

代表取締役　南部　修太郎

〒601-8047　京都市南区東九条下殿田町13　九条MIDビル102

TEL．075-681-7825／FAX．075-681-7830

E－mail：g-info@asset-wits.co.jp

シリーズ

「ベンチャー興しによる日本構造改革のシナリオ」

南部　修太郎

【禁無断転載】

日本は、最近ようやく回復のきざしが見え始めたとはいえ、まだ構造不況の真っ只中と言っても過言ではありません。いや、まさしくこれからが構造不況の本番なのかもしれません。このところの政策立案の重点も、起業強化に明確にその軸足を移しています。正しく官民あげて、ハイテク･ベンチャー興しを目的に様々な取り組みがなされていることは皆さん良くご存知のとおりです。

私は、日本では少数派だと思いますが、企業でコーポレート･ベンチャーリングという立場から、国内外のベンチャーに対して微力ながら様々な支援活動を行っています。これまで企業の中で培ってきたハイテクＲ＆Ｄとその事業化という経験を活かして、日本のベンチャー興しを少しでもお手伝いしたいと思ったのが、そもそもこの活動を始めた動機です。

したがって、まだ経験は浅いのですが、私も日本のベンチャー興しに係わる一人として、自らの現場･現実の体験の中で日頃いろいろ思うことを、この場をお借りし上記の命題のシリーズとしてまとめ、お話させて頂ければと思います.

第1回『日本の大企業からベンチャーは生まれるか？』

(1) ベンチャーと大企業の関係

日本のベンチャー論のなかで、ともすればベンチャーをあたかも大企業の対立軸として位置付け、「優秀で意欲のある若者は速やかに大企業から独立しベンチャーを興すべし！」というような、勇ましく熱い精神論的論調のものをよく見かけます。しかし正直いって私には、少し疑問に思えます。

ベンチャーと大企業の協業関係は、米国においては極めて大事な戦略のひとつです。米国の大企業においては、R&D の効率を高めるため、先行的な R&D はベンチャーにまかせ、自社の経営資源は商品開発に集中する傾向にさえあります。このため、M&A に加え、A&D (Acquisition & Development、買収＆ビジネス開発) という取り組みも活発です。そしてこういう活動の中心であるコーポレート･ベンチャーリングは、企業の中で極めて重要な戦略のひとつと考えられています。またベンチャーにとっても、大企業との様々の連携はマーケッティング先や売却先としてばかりでなく、その成功のための極めて重要な戦略のひとつになっています。

米国ではベンチャーを取り巻く環境がひとつのシステムとしてうまく機能していると良く言われますが、このシステムには大企業もしっかり組み込まれ、しかも極めて重要な役割を担っていると思います。日本においても、いや日本の場合は特に、ベンチャー大企業双方にとって、「Win-Win 関係」の構築がとても重要な戦略だと思います。少なくとも私はそう確信して、2年ほど前から少しずつ、

実際に、国内外のベンチャーを社内事業場に紹介したり、ベンチャー・キャピタルと組んで、ベンチャーに対する経営指導や技術評価などのベンチャーリング活動を始めてきました。

実際に日米のベンチャーと接した私の印象について、少しお話ししたいと思います。率直な印象として、日本のベンチャーは、米国のベンチャーと比較したとき、キラリと光る何かをお持ちだけれど、経営全体を見たとき欠けているものがとても多いように思います。そういう意味で私どもの経営支援活動は、ベンチャーにとって十分喜んで頂けるに足るものと思います。

またハイテク・ベンチャーへの投資活動で、その技術の目利きに日本のベンチャー・キャピタル（VC）の弱みを補うため、企業で R&D 経験のある人材による技術評価が必要だとよく言われます。しかし私はそれ以上に、ハイテク技術の事業化にはその経験とスキルを持つ人材による経営指導が重要だと思います。一般にいくら技術の素性が良くても、それが事業として成功する確率はそれだけでは大変低く、成功までにいかに多くの難関を乗り超えるスキルが経営に必要かは、多分R＆Dとその事業化の経験を持つ人しか分からないことではないでしょうか。そしてそのようなスキルや経験をもつ人材は、米国ではベンチャー・キャピタルにも多く存在するようですが、残念ながら今の日本では多分企業の中にしか存在しないのではないのと思います。私はこの意味で、このようなコーポレート・ベンチャリング活動が、日本のベンチャーのみならずVCにとっても、とても有意義なことだと感じています。もちろん企業にとっても、前述のような米国型の経営を指向する限り重要であることは言うまでもありません。

--*-

身の意識や風土や構造も、米国の企業と随分と違うのではないかと思います。
　米国の企業は、トップから末端までベンチャー精神に富んだ個人の集合で構成されていて、必要に応じてベンチャーを取り込んだり、連携したり、また切り離したり、飛び出したり・・・と、極めて柔軟な構造になっています。企業に働く個人も、それを当然のこととして日々行動しています。つまり企業の内外の敷居が低く、たからベンチャーとの連携も柔軟にできる訳です。あたかも米国全体がひとつの大企業のように機能しているように思えます。
　対する日本の企業は、ハイリスク・ハイリターンのベンチャー精神とは全く異なり、極論すれば硬直した官僚組織のように、ローリスク・ノーリターンの価値観のもとに経営されているのではないと思うほどです。最近でこそ経営効率の向上を目的にアライアンスやアウトソーシングの必要性が叫ばれ、多少は改善傾向にありますが、しかし依然として一般に，ベンチャーに対してはまずあら探しから入り、理由もなく信用しない傾向があります。そして失敗を必要以上に恐れ、なかなか決断しません。

　ブランド指向が強いのも日本の大企業の特徴です。このためアーリーステージのベンチャーに対して程、敷居が高くなる傾向があります。また、ベンチャーを紹介されても、強い『もたれ合い』の構図から、何とか自社技術ですべてまかないたいとする傾向も強いようです．これらは、開発のコスト・パフォーマンスについて無頓着だという、日本の経営の甘さのせいだと思いますが、これがしばしば日本の大企業はベンチャーの技術を横取りするという誤解にも繋がっているように思います。これは本当は、日本のベンチャーの未熟な一面を示しているだけなのですが。（一般に日本のベンチャーは、競争リスクに対するヘッジが甘く、特許などで自らを守ることにも無頓着だと思います。）
　さらには、大企業ではベンチャー精神やベンチャーとの連携の重要性を頭では分かったつもりでいても、実際にはなかなか行動できない人達が本当に多いのです。つまり、まさしくベンチャー興しに苦しむ日本の縮図が、日本の大企業の中に存在するように思えます。もちろん私は、だから大企業に全く期待するな、といいたいのではありません。大企業における人材や知識やノウハウなどのすばらしい経営資源は、掛け値なしに超一級品だと思います。それがうまく活かされていないことに問題のポイントがあるのです。
--*-

は、見方を変えれば米国型のシステムをまず企業の内部に作ってみようということだと思います．ベンチャー興しは日本の構造改革のための有効な手段のひとつだと思いますが，まず日本の大企業を構造改革する方が、経営トップの考え方次第ですが、実現性ははるかに高いのではないかと思います。そしてこのような改革は，企業自身の競争力を高め、ベンチャーと企業双方にとって好都合なばかりでなく、きっと大企業からの良いベンチャーの輩出をも可能にするものと思います．
--*-

シリーズ

「ベンチャー興しによる日本構造改革のシナリオ」

南部　修太郎

【禁無断転載】

第2回『日本の最大の構造問題は何か？』

(1) 日本の構造改革はなぜ必要か

"生あるものは必ず死ぬ"。生きるものの宿命です。しかし生物は死ぬからこそ、新しく環境に適応した形に生れ変わり、生き残るともいえるのではないでしょうか。肉体は死滅しても、DNAとしてさらに進化して生き続ける訳です。逆説的にいえば、死は生まれ変わりを促進するという意味で、大変ポジテイブな意味を持つのではないかと思います。

組織もまた生き物です。企業30年寿命説と喧伝されるように、どんなに発展した企業もやがては衰退し滅びます。それは様々のれき死を学べば、厳然たる真実として容易に理解できます。勿論長く繁栄を続ける企業もあります。しかしそれは時代と環境の変化に適応して、ダイナミックに生まれ変わることができた場合に限られるのではないでしょうか。つまり組織においても生物におけると同じく、死が大変ポジティブな意味を持っていると思われます。

いま企業を取り巻く環境は、55体制の崩壊、かってない長期の不況、金融ビッグ･バンの進行など、大変厳しく激変しています。これは、すでに10年程前に終わった高度成長･キャッチアップ時代からの変革が、それ以前の成功が大きかっただけに大変遅れたためと思われます。つまり死ぬべきものがなかなか死なず、それだけ新しい生まれ変わり(構造改革)が遅れたためではないでしょうか。

そこで今、日本の構造改革の必要性が叫ばれ、官民あげて様々な取り組みがなされています。そのとき、かっては低迷したが今や世界最強のレベルに見事に復活した、ベンチャーに代表される米国の経済システムをお手本にという動きは、自然なことではないでしょうか。

しかし、もともと異質な文化と環境のなかで、時間をかけて成立してきた米国型システムを日本に導入するには、日本社会のすべてに渡る相当に思い切った構造改革を必要とすることは、容易に予想されます。革命だ、平成維新だ、といわれる所以です。この意味で、現在進行中のビッグ･バンは、あたかも、金融業界のみならず日本社会すべてにわたる構造改革を、地響きをあげて押し進める革命の狼煙のように思えます。そしてベンチャー興しも、当然、この日本の構造問題と深く係わっていると思います。

--*-

そもそも、日本の構造問題とは、何でしょうか？よく、過剰設備、過剰人員、過剰不良債権といわれますが、私は、それらは結果であって、問題の本質ではないと思います。

私は、日本全体に有能な経営者（指導者）が少ないこと、また育つ仕組みができていないことが、日本の最大の構造問題ではないかと思います。最近人員のﾘｽﾄﾗをあたかも良い経営のように見なす向きもありますが、本当はその余剰雇用を引き起こした無能な経営者こそまず責任が追求され、ﾘｽﾄﾗの対象となるべきではないでしょうか？

しかし一体どうして、日本はこうなってしまったのでしょう？

思い起こせば、戦後の日本は焼け跡からの出発でした。経営者は皆若く、思い切った抜擢や、大きな権限委譲、そして小さくシンプルな組織が当たり前だったと思います。その結果、評価も明確で、特に意識しなくても経営者が自然に育つ環境だったのではないでしょうか。

そして日本は見事に復興し豊かになりました。多くの企業では、復興期の頃の経営者から3～5世代も経た世代になり、サﾗﾘｰマン社長の時代になりました。成長神話の中、組織は徐々に肥大化し、責任も権限も、従って評価もあいまいな経営になっていったと思います。しかもキャッチアップ時代では、企業の戦略や目標の設定にも左程の能力も必要とされず、多少いい加減な経営でもあまり問題が生じなかったものと思います。

井沢元彦が「逆説の日本史」のなかで、日本人のｱｲﾃﾞﾝﾃﾃｨは「和」であり、それが「倭」の国の語源ではないかと書いています。私もなるほどと感心しました。その「和」は、戦後の復興期のような皆が苦しいときには強みとして機能しましたが、やがて豊かな時代が続くにつれ、そんな時何度も過去の日本史の中で繰り返されたように、その「和」は、「甘えの構造」に転化してしまったのではないでしょうか？。

日米の経営者を比較して、米国の経営者は能力とステータスが比例しているけれど、日本では比例していないと良く言われます。甘い経営が続く「甘えの構造」が支配する組織では、そうなるのは自然ではないでしょうか？むしろ有能でない経営者の方が、かえってよかったのかも知れません。

日本のなかで「甘え」の組織の代表と言えば、公的な企業や組織です。しかし私は、多くの民間企業も程度の差こそあれ、この点ではあまり変わらないのではないかと思います。つまり日本全体が「甘えの構造」に陥ってしまい、有能な経営者（指導者）が生まれにくい環境になっていることが、正しくこの弱体化した日本の最大の構造問題ではないかと思います。

--*-

このため、ＲＯＥが低くそれが経営の課題だとは認識されても、経営実績が極端に低下しない限り、経営責任を強く追求するような怖い存在は存在せず、従って経営者の新陳代謝も活発には行われず、次第にぬるま湯的で「甘えの構造」の組織になっていったと思います。

一般に怖い存在がなく、滅びる恐れもない組織が弱体化するのは，歴史的必然です。これは、銀行、ゼネコンや農業など、多くの保護された業界例を見ても明らかです。死ぬべきものが死なず、生まれ変わりが阻害され、その結果それは部分的な死に止まらず、全体の死に繋がっていく。死ぬべきものが粛々と死に、新陳代謝が活発であることが、生き残るための大変大切な原理であることを改めて強調したいと思います。

＜経営者に要求される能力が低い…評価基準があいまい＞

米国に比べ、経営者に要求される能力が低く、評価基準があいまいなことも、「甘えの構造」を生む大きな原因だったのではないでしょうか。一般に組織が大きくなるほど、必然的に責任も評価もあいまいになります。このためその結果としての人事は、権力の維持や組織内に形成された派閥の論理や好感度といった、およそ経営能力とはかけはなれた尺度で決められがちです。そしてこういう競争を勝ち抜いた経営者は、また自分と似たタイプの者を後継者に選び勝ちです。

こうして、経営力の低下という日本の構造問題が生まれてきたと思います。一般に多くの組織で、その滅亡の兆候はまずその人事に現れるという歴史的事実を、改めて真剣に考えるべきだと思います。

--*-

要だと思います。このためには商法の改革など、まだまだ現在の日本のインフラ改革は、不充分ではないでしょうか？

たとえば、ストック・オプション制度をとってみても、多くの方が指摘されるとおり、日本では規制が多すぎると思います。米国では経営者の報酬は一般に、そのほとんどがストック・オプションで、しかもその大部分が行使価格は付与時の株価を大幅に上回るプレミアム・オプションだと聞きます。経営者の責務を考えれば極めて合理的な考えだと思います。同じことが自由に日本でも実施できるように、規制緩和が必要ではないでしょうか？

＜経営者の育成にベンチャーの仕組みを導入する＞

企業内に有能な経営者を輩出させるには、経営者の評価を明確にする仕組みと、公正な競争原理を導入することが有効だと思います。このためにはベンチャーの仕組みが大変参考になると思います。私は、ベンチャーに似た、徹底した事業部制、分社制の導入が大変効果的だと思います。これについては、また別の機会に改めてお話したいと思います。

いずれにしろ私は、このときの基本原理はベンチャー興しと同じく、競争原理の導入であり、多死多産、新陳代謝の活発化であり、敗者復活を可能にする仕組みだと思います。勿論、合理的で柔軟なアライアンスを活発に行うことも大切です。よく経営者育成と称してエリート教育などが実施されていますが、私はそれは逆効果で、むしろ厳しい競争を勝ち抜きながら経験を積み、自ら経営力を磨く機会を多く作ることのほうがはるかに大事な教育だと思います。

経営能力として大事なもののひとつに、人を見る目を高めることがあります。これはベンチャーキャピタルにとっても大事な能力ですが、これを身につけていくためにも、やはり様々な人と接し、いろいろな経験を積み、自らの辞書の中身を充実させることがとても大事なのではないかと思います。

ベンチャー興しも見方を変えれば、有能な経営者が少ないという日本の最大の構造問題解決を目的に、企業の外に優れた経営者を育てようとする活動だとも言えるのではないでしょうか。この意味でベンチャー興しは、まさしく今、日本のすべてが取り組まねばならない最大の課題であると実感します。

--*-

今日本で、誰か同じことができるでしょうか？私は、それが可能な日本にすることが、すなわち日本の構造改革ではないかと思うのですが、いかがでしょうか？

--*-

シリーズ

「ベンチャー興しによる日本構造改革のシナリオ」

南部　修太郎

【禁無断転載】

最近、日本企業の弱体化を示す象徴として、日本企業の ROE が米国企業に比べ極端に低いことが良く言われます。この低 ROE の改善のためには、確かに多くの人が指摘する通り、ホワイトカラーの生産性アップが最大の課題だと思います。なかでも日本企業にとって緊急に変革が必要なのは、キャッチアップ時代が終わった今、時代に合った生産性に優れた R&D（研究開発、Research & Development）構造へ変革ではないでしょうか？

ただ、日本企業の R&D 構造について考えるとき、それは企業における生産性向上という単純な問題ではなく、もっと根深い日本の構造的な問題と深く係わらざるを得ないように思えます。少なくとも日本企業の R&D の構造改革は、ベンチャー興しと絡めて考えねばならない問題ではないでしょうか？

今回はこの日本企業の R&D の構造改革について、私見をお話したいと思います。なお今回は先行的 R&D の構造改革だけに話を限り、事業部門における R&D については別の機会にお話しすることにしたいと思います。

--*-

2、オープンで合理的、効果的なアライアンス。(有機的な結合)
3、巧みな成功報酬制度(インセンティブ)とそれによる優秀な人材の容易な結集。
4、評価および責任の明確化と公正さ。(保有株式価値によって)
5、敗者の退場(死)の基準が明確。(倒産によって)
6、失敗のプロセス次第で、敗者の救済と復活が可能。
7、高い労働流動性の故に、高いモラールで主体的に参加。
8、資金は融資ではなく投資が主体。(株式価値の増大によるリターンが使命)

そしてこれらは相互に関係し合いワンセットで、独創的で強いR&Dを担う仕組みとして機能しています。そしてこのためには必然的に小さな企業、つまりベンチャーにならざるを得ないと思われます。またここで特に重要な点は、死ぬべきものと成長するものの評価と選別が市場原理により公正、的確、冷徹におこなわれ、新陳代謝が大変活発である点です。まさしく優れた強いR&Dが、生まれ育つ土壌となっている訳です。
--*-

大企業におけるR&Dの成功確率よりはるかにローリスクだと思います。「ベンチャーの成功確率は千に三つ」だと良く言われますが、それは何も支援が得られなかったベンチャーを含めての話で、もしそんな競馬みたいな投資をしているVCがあれば、多分すぐに退場を余儀なくされてしまうのではないでしょうか。

つまり、R&Dのリスクを低減しハイリターンを得ることに、知恵とノウハウの限りを尽くしている訳です。ベンチャーもミドルリスクでハイリターンだからチャレンジするのだと思います。私は米国ベンチャー・システムの優れている点のひとつは、R&Dのリスクを極小化する能力にあると思います。この意味で日本の得意な「神風特攻隊的チャレンジ精神論」は、「ミルク補給的甘えの構造」と表裏一体だと思います。それが端的に現れているのが、日本の大企業のR&D構造であり、日本の「ベンチャー興し」なのではないでしょうか？

＜責任と人事評価があいまい＞

組織が大きくなるほど、必然的に責任と評価はあいまいになります。とくに、先行的なR&Dでは、結果が判明するのに3－5年もの時間がかかるため、個人の責任も評価も一層恣意的になってしまいます。このためその結果としての人事や報酬は、組織内に形成された派閥の論理と好感度といった、およそ能力や業績とはかけはなれた尺度で決められ勝ちです。結果として成果達成への挑戦意欲は減り、特に先行的なR&Dの効率は著しく低下することになります。これも前回に述べたことですが、一般に多くの組織でその滅亡の兆候はまずその「人事」に現れるという歴史的事実を、改めて真摯に受けとめるべきだと思います。

ハイテクにおける個人の貢献度を評価する点では、株価という、時間も合わせた積分値で市場から評価される米国ベンチャーの評価システムは、極めて合理的だと思います。例えば、様々な理由から個人がそのベンチャーを離れることがあっても、それまでの個人の貢献度への報酬が消失してしまうことはありません。株を引き続き所有すれば、その後のベンチャーの成長に対する報酬もそれまでの貢献度に応じて共有できます。ベンチャーの場合、ストック・オプションなどでインセンティブを与えることが一般的であるため、個人の貢献度に対する評価は一層公正・的確にできると思います。

一方日本の企業ではどうでしょうか。私は個人の評価と言う意味では、ほとんど中世暗黒時代に似ていると言っても言いすぎではないように思います。企業内では「和」や「組織」の力が強調され、個人の権利や尊厳は軽視され勝ちです。しばしば個人の成果が知らぬ間に他人の成果になっていたりさえします。これは「個」の権利や尊厳を守る「法」が企業内には存在しないためで、ある意味で企業内は無法地帯と同じなのかもしれません。「個」の権益を守るという点では、守ろうとすれば株式や法律で守ることのできるベンチャーの方がはるかに安全なのかもしれません。

＜技術者の育成方針が間違っている＞

日本では米国に比べて、技術者の社会的な地位が低いように思います。それは給料で比較しても明らかですが、社会的な評価も低いように思います。日本では「技術者＝職人」的な見方が低流にあって、頭から技術者は経営者としての能力に欠けると思いこまれているような気がします。確かにそういう技術者も多いと思いますが、それは技術者にそういう能力が欠けているからではなく、技術者の育て方が間違っているためではないでしょうか。

技術者のライフ･プランとして米国で一般的な、「技術者→ベンチャー事業経営者→ベンチャー･キャピタリスト」という構図は、日本ではほとんど考えられていないのではないでしょうか。技術者はいつまでも技術者のままで、やがて使い古され捨てられるという構図が一般的だと思います。ハイテク･ベンチャーは、技術者が事業を目指すところから生まれます。技術者が事業化を経験しながら経営をいろいろ学んでいくことが、技術者教育にとって大変重要だと思います。私はこの当たり前のことが技術者の育成方針となっていないところに、日本にハイテク･ベンチャーが生まれにくい原因の一つがあるように思います。

--*-

日本のR&Dの構造改革は小手先の改革では無意味であり、社会構造全てを含めた改革であらねばならないと思います。つまり、技術者の評価のあり方や個人と組織との関係、技術者や経営者の育て方や科学技術教育のあり方など、日本のR&Dの構造を根底から変革する必要があると思います。そして技術者達が活力を取り戻し、個人の能力を自由に思う存分発揮して、その社会的な地位も高められるような改革であらねばならないと思います。この意味で「R&Dの構造改革」は、「ベンチャー興し」とかなり重なるのではないでしょうか？
私は日本の技術者達を見ていて、ときどきふと中世ヨーロッパの農奴のようだと思うことがあります。それで、さしずめ「R&Dの構造改革」と「ベンチャー興し」は、日本の技術者にとって「農奴開放運動」ではないかと思うのですが、いかがでしょうか？

--*-

シリーズ

「ベンチャー興しによる日本構造改革のシナリオ」

南部　修太郎

【禁無断転載】

最近、特にこの半年の日本のベンチャーを取り巻く環境の激変には、きっと皆さんも驚かれていらっしゃることと思います。ナスダック・ジャパン構想の発表やそれに続くマザーズ他の動き、さらには大企業による相次ぐ大型ファンドの設立など、まさに日本のベンチャーにとって強力な追い風の連続です。特に最近のネットベンチャーをめぐる動きは、ただでさえ過剰に反応しがちな我が国民性を反映して、バブルの再来を思わせます。

多分これから幾度かの反動や持ちなおしを経ながらも、これらを追い風にして日本の構造改革は急激に進んでいくものと思われます。しかし日本の構造改革は、登山にたとえればいまだ２－３合目にしか達していないことを忘れてはいけないと思います。この変化を支える基盤はまだ大変脆弱で、下手をすれば砂上の楼閣に成りかねない危険を孕んでいるのではないでしょうか？こんな時こそ、方向を間違えずに造るべき基盤をしっかりと造りながら進むことが大切だと思います。

そこで今回はその基盤造りの基本となる、個人と組織の今後の新しい関係について私見を述べたいと思います。

第４回　「京都風　“自己中”　のすすめ」

１．何故、優良企業からベンチャーが輩出するのか？

まず、日本では一見奇異に聞こえるこの問いかけから話を始めたいと思います。前にもご紹介（テックベンチャー２４）があったように、米国では、インテルやマイクロソフトなどの優良企業がベンチャーを輩出していることは、皆さんご存知のことと思います。最近は日本でも、優良企業からベンチャーを始めたりベンチャーに参加する人が増えているように思います。また古くは、松下電器からのスピンアウトで三洋電機が生まれたりしました。

これは何故でしょうか？勿論前にもお話しましたように（テックベンチャー３８）優良企業の経営者自身が、ベンチャーに対し大きな共感を持っていることが原因の一つだと思います。ただ、私はそれだけではないように思います。

私は優良企業では個人の能力が十分に活かされていることが、もうひとつの大きな要因だと思います。優良企業では、一人一人に大きな権限があたえられ、悪くいえば一人で二人分や三人分の働きが要求される程こき使われているのではないでしょうか。そしてこのように個人の能力が最大に活かされると、必然的に個人の能力も大きく高められます。その結果、自分自身に自信がつき、結局独立しようという考えに繋がっていくのではないで

しょうか。
　個人の能力を最大限に活かすことが優良企業の必要十分条件ではないかと思います。そしてそのことが、ベンチャー経営者をインキュベートしベンチャーを輩出することに繋がっているのではないでしょうか？
--*-

でしょうか？これは、企業に働く一人一人が、雇われているという意識ではなく、常に主体的に創意工夫をし、自らが「夜鳴き蕎麦屋」のような個人事業主だという考えで働きなさい。つまり社員ひとりひとりが個人で稼業を営んでいるのですよ、という意味です。この考えは、企業に働く個人の単なる「心得」から、今新しく、前述のような雇用関係を意味するものに進化しつつあるように思います。

つまりこれからの優良企業は、対等な関係で契約した、「社員稼業」を営むプロの個人事業者の集合体に変化せざるを得ないと思います。その結果、組織と個人の関係も明確に変わらざるを得ません。　このことは必然的に労働流動性を高め、個人の独立にも繋がっていくと思われます。いやむしろこれからの優良企業は米国の優良企業のように、積極的に、そんな個人と上手に付き合う仕組みや風土を身につける必要があるのではないでしょうか。例ば企業によるベンチャー・インキュベーターの運営などは、今後是非検討すべきテーマのひとつだと思います。

これに対応して個人も「プロとしての自立」を目指し、変わる必要があると思います。日本人の特徴を説明するとき、よく「グループ依存性が強い」「ブランド指向」「肩書き社会」「他人の評価を気にする」「自分自身で考えない」などといわれます。これらを総称してアザーズ・ダイレクト（Others　Direct：他人の指示依存）と表現された方もいますが、これらは結構、日本人の本質を言い当てているのかもしれません。

しかし時間がかかっても、この点は変えなければいけません。「個人の能力を磨け」、「頼りになるのは自分だけ」、「組織を頼るな」、「プロになれ」。最近良く言われることですが、外国では当たり前のこれらの言葉が、今後遅かれ早かれ明確に一人一人の日本人に問われるようになると思います。

--*-

暮すと多分日本人なら誰でも、自然と感染しインキュベートされてくる性質のように思います。つまり京都は、一見最も日本的に見えて実は最もアザーズ・ダイレクトでない、グローバル・スタンダードに近い風土を有しているように思います。ノーベル賞受賞者が京都に多いのも、この風土のせいだと思います。

私はこの意味で、これからの日本にとって大切なのは先日フジテレビ「報道２００１」で放映された吉本風「あほ」よりは、むしろこの京都風「自己中」ではないかと思うのですが、いかがでしょうか？（特にフジテレビ関係者の方々、竹村健一さん、いかがでしょうか？）

--*-

シリーズ

「ベンチャー興しによる日本構造改革のシナリオ」

南部　修太郎

【禁無断転載】

最近公共事業のあり方に関する論議が、前の衆議院選での民主党躍進を契機に、マスコミなどで盛んになってきました。その論議の行方はともかくとして、実は知る人ぞ知るその仕掛け人の一人である私にとって、この動きはまずは嬉しい限りです。
ところで、公共事業とは若干性格が異なりますが、皆様良くご存知のようにベンチャー振興にも多くの公的支援がなされています。実はこのあり方に関しても公共事業と似たような課題があるように思えます。私はこれまで、このメール・マガジンでは、主に日本企業の構造改革の指針について、私見を述べてきました。それは日本の構造改革には、まず日本の大企業の構造改革が必須だと思うからです。しかし公的支援のあり方も日本の構造改革にとって重要な課題だと思います。それで今回は視点を変え、このベンチャー行政について私見をまとめてみたいと思います。

第５回　「ベンチャー行政に足りないこと、あれこれ」

（１）公的支援は不要か？
よく「ベンチャー振興に公的支援が必要か？」という論議がなされます。公共事業と同じように支援が単なるばら撒きに終わるなら、それはベンチャー経営者の甘えを助長するだけで、確かにかえって害でしかないと思います。しかし公的支援は、やり方に工夫は必要ですが、私は日本の構造改革には絶対に必要だと思います。
ベンチャー先進国の米国でも、国立衛生研究所や軍関係を中心に、むしろ日本とは比較にならない位多額の補助金が、多くの先端技術の研究開発に提供され、それがベンチャー輩出の源泉となっていることを、皆さんはご存知でしょうか。また最近、構造改革に遅れる日本を尻目に、ベンチャー振興に大成功を収めている、台湾やイスラエルをみても、公的支援がいかに大切かは論議を待たないのではないかと思います。特に古い体質からなかなか脱皮できない日本では、公的支援は、その古い殻を破り構造改革を促す有効な手段のひとつとして、税金を使う趣旨にも合っていると思います。
ただ確かにやり方にはもっと工夫が必要だと思います。では従来の公的支援に何が足りないのでしょうか。以下思いつくままに、それらについて述べてみたいと思います。
--*-

入についてもよく検討することがあります。ただ率直にいって、その種類の多さや複雑さには困惑します。また適用条件が大変細かく、記述表現も変に分かりにくいため、その理解に苦しみがちです。さらには常に募集開始と締め切りの間が短く、これもまた使いにくい原因のひとつです。審査についても、基準や判断の根拠が不透明です。一言でいって、ベンチャーにとって大変使いづらいものになっているのではないでしょうか。このため、「ベンチャー補助金申請士」みたいな商売も成立っている位です。

また多くの助成金は、年度で使いきることが義務つけられるなど、かなり硬直化した仕組みになっています。このような硬直化した仕組みは、しばしば予期せぬ状況に遭遇する「生き物」の経営では、結局無駄使いに繋がり勝ちです。これでは本当に効果的な公的支援は無理ではないでしょうか？

これらの原因のひとつは、明らかに良く言われる「縦割り行政の弊害」なのですが、私はそれだけではないように思います。私は「官」の側に、中坊公平さんがよく言われる「権力の奢り」ではありませんが、少なくとも「産」では必須の「お客様意識」が足りないことが根本の原因ではないかと思います。単に支援メニューを作るだけではなく、公的支援を使う「お客様」の身になって、どうしたらもっと機動的かつ効果的に使っていただけるか、一度真剣に見直してみることが大事ではないでしょうか？例えば、補助金でも支給決定後は特殊金融法人などにいったん全額保管し、あとは複数年にわたって、ベンチャーの申請に応じて機動的に支給出来る様にするなど、効果を高めるための工夫の余地はいくらでもあるのではないでしょうか。

--*-

（４）チェック（評価）＆フィードバックの仕組み作りの努力が足りないのでは？

一般にどんな施策も、「プラン（計画）－ドウ（実行）－スィ（チェック：評価）」のサイクルが基本であることは、皆さんよくご存知のことと思います。ところが、日本のほとんどの公共事業と同じくベンチャー支援策でも、このサイクルのうち「チェック（評価）」の仕組みが欠けています。従って当然フィードバックによる見直しができません。「評価」が甘くなるのはあらゆる保護された組織で見られる共通の現象ですが、公的支援においても例外ではないと思います。

公的支援は、中長期戦略課題の解決に向け、まずは古い殻を破るひとつのトリガを与えるものであるべきですが、同時にそれが更に次の構造改革へと連鎖、拡大していくようなものでなければならないと思います。つまり、「フィードバックによりらせん状に改革が進行していく仕組み」が必須だと思います。そしてそのためには「支援実施後の客観的データ収集の仕組み（チェック）」が必須です。しかし、残念ながら従来の公的支援では、これらの仕組み作りの努力はほとんどなされていないのではないでしょうか。

例えば、ベンチャー振興には「育成」が大事と良く言われますが、この「育成」は誰にでも出きるものではなくプロのスキルが必要です。最近日本でも経営参加（ハンズオン）を標榜する VC が増えてきましたが、そのプロがほとんど存在しない日本では、結局思いだけに終わっている所が多いようです。このためこのプロを育てることは、「ベンチャー振興」つまり「日本構造改革」にとって極めて重要な戦略課題のひとつで、このための補助金も最近新設されています。しかしここでも他の補助金と同様に、「チェックーフィードバック」の仕組みについては全く考慮されていません。同じ補助金でも従来のように支給してそれで終いではなく、「チェックーフィードバック」の仕組みを付加すれば、もっと効果の高い施策が可能だと思います。

一例として、補助金を単にベンチャーに対して公募するのではなく、応募ベンチャーに対してその目利きと共に育成の責任を負う「育成責任者」も合わせて公募し、必ずセットで審査すればどうでしょうか。このとき「育成責任者」は、それまでの実績に応じて格付けされていて、補助金の上限はその格付けに応じて決まるようにします。そして補助金交付後も、定期的にそのベンチャーの成長実績を客観的データで評価し、その都度その実績に応じて「育成責任者」を新しく格付けするようにします。このようにすれば、補助金でベンチャーを支援できるばかりでなく、真の経営参画能力を持つ米国型の VC を育てることにも繋がり、先述の戦略課題解決に対する一つの有効な施策にもなるのではないでしょうか？

--*-

一般にベンチャー振興策は、税制、法制、教育、規制緩和、支援施策、補助金などを、セットでシステム的に行うことにより、大きな相乗効果が期待できると思います。台湾やイスラエルでベンチャー振興が成功したひとつの要因は、このようなシステム行政の成功にあるのではないかと思います。しかし日本でこのようなシステム行政を担当する部署は、一体どこにあるのでしょうか？他のあらゆる公共事業の場合と同様に、このようなシステム思考をベンチャー行政にいかにして組み込むかは、日本式行政における大きな課題だと思います。

--*-